



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Rock Bar BTR

Liiketoimintasuunnitelma baariyrityksen perustamiseksi

Rieppo, Jani

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Rock Bar BTR
Liiketoimintasuunnitelma baariyrityksen perustamiseksi

Rieppo Jani
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2015

Rieppo, Jani

Rock Bar BTR -liiketoimintasuunnitelma baariyrityksen perustamiseksi

Vuosi

2015

Sivumäärä

58

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on liiketoimintasuunnitelman laatiminen uudelle rock-baarille, jonka avaaminen Joensuuhun on suunnitelman laatijan toimesta mahdollista joskus tulevaisuudessa. Tavoitteena on laatia suunnitelma, joka on niin kattava kuin tässä vaiheessa on mahdollista. Suunnitelmaa tullaan tarkentamaan ja päivittämään myöhemmin, kun yrityksen perustaminen on ajankohtaista. Suunnitelman laatimisen lisäksi tavoitteena on oppia yrityksen perustamiseen liittyviä asioita.

Työ aloitetaan tutustumalla matkailu- ja ravintola-alan yrityksen toimintaympäristönä. Tavoitteena on luoda selkeä kuva alasta, johon yritystä ollaan perustamassa. Tämän jälkeen käydään läpi palveluyrityksen perustamiseen liittyviä asioita teoriassa. Teoriaosuuden tavoitteena on luoda hyvä pohja itse liiketoimintasuunnitelman laatimisessa tarvittaville tiedoille. Teoriaosuudessa tarkastellaan mitä tarkoittaa palveluyritys ja mitä yrittäjäksi ryhtyminen vaatii. Lisäksi katsotaan yritysmuodon valintaan liittyviä asioita sekä liiketoimintasuunnitelman laatimista teoriassa. Teoriaosuuden paino on kuitenkin liiketoimintasuunnitelman sisällöllä. Sisällön teoriaan on panostettu eniten, koska se tulee tukemaan itse liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessia.

Liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessi on kuvattu kolmen vaiheen avulla. Ensimmäinen vaihe on lähtötilanne eli tilanne, josta liiketoimintasuunnitelman laatiminen on aloitettu. Seuraava vaihe on toteutusvaihe. Toteutusvaiheessa kuvataan ensin liiketoimintasuunnitelman laatimisessa käytetyt menetelmät. Seuraavaksi käydään läpi kuinka liiketoimintasuunnitelman laatiminen on käytännössä edennyt. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen kuvaillaan aikajärjestyksessä. Jokaisen suunnitelman osion laatimisesta kerrotaan kuinka tehtävä on hoidettu ja mitä menetelmiä missäkin vaiheessa on käytetty. Suunnitelman laatimisessa käytettyjä menetelmiä ovat muun muassa Net Scouting, Benchmarking ja haastattelu sekä SWOT-analyysi. Suunnitelman laatimisprosessin yhteydessä kerrotaan myös valmiin tuotoksen sisällöstä se mitä voidaan ilman, että paljastetaan yrityksen liikesalaisuuden piiriin kuuluvaa tietoa. Itse liiketoimintasuunnitelma jää kirjoittajan omaan käyttöön.

Kolmas vaihe on arviointivaihe. Laadittua liiketoimintasuunnitelmaa arvioidaan kahden ulkopuolisen arvioijan toimesta sekä itsearviolla. Näin tavoitteena on saada mahdollisimman selkeä käsitys siitä kuinka hyvin liiketoimintasuunnitelman laatimisessa on onnistuttu. Ensimmäinen ulkopuolinen arvio liiketoimintasuunnitelmalle pyydettiin pankista, sillä pankki tulee olemaan yrityksen suurin rahoittaja. Toisen arvion on laatinut ravintolapäällikkö Espoosta.

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, palveluyritys, yrittäminen

Rieppo, Jani

Rock Bar BTR -a Business Plan for a Bar to Be Opened

Year	2015	Pages	58
------	------	-------	----

The purpose of this functional thesis is to create a business plan for a new rock bar that may be opened in Joensuu sometime in the future by the author. The objective is to create a business plan that is as comprehensive as possible at this time. The plan will be updated later, when the time to ground the enterprise is at hand. Besides the business plan, the purpose is also to learn matters related to setting up an own enterprise.

The thesis starts with a look into the hospitality industry. The objective is to produce a clear picture of the operational environment where the enterprise is planned to be opened. After this, there is a section on theoretical matters associated with forming a service enterprise. The objective of this theoretical section is to establish a firm foundation to all the information that is needed in the process of creating a business plan. This theoretical section offers information about what a service enterprise is and what it takes to become an entrepreneur. In addition to that, information about choosing the company form and theoretical view on how a business plan should be created is given. This theoretical section focuses more on the contents of the business plan. This is because the theoretical information about the contents of the business plan will support the process of creating the plan.

The process of creating the business plan is described using three different phases. The first phase is the starting point, the situation in which the process of creating the business plan starts. The second phase is the implementation phase. This phase starts with descriptions of the methods used when creating the business plan. This is followed with an explanation of the process of creating the plan, which is described by following the actual timeline in which all the parts have been created. Every section of the business plan is described with details about how everything was conducted and what methods were used. The methods used in the process include but are not limited to Net Scouting, Benchmarking, interviews and SWOT-analysis. While describing the process, the finished business plan is also described as well as it can be without revealing matters that are considered trade secrets. The finished business plan will remain in the personal use of the author.

The third phase is the evaluation phase. The finished business plan is evaluated by two outsiders as well as through the means of self-evaluation. This is carried out to obtain a clear understanding of how well the business plan has been created. The first evaluator is a bank representative because the bank will be the biggest funder of the enterprise. A restaurant manager from Espoo has made the second evaluation.

Key words: business plan, entrepreneurship, service-enterprise

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Matkailu- ja ravintola-ala yrityksen toimintaympäristönä	7
3	Käsitteitä palveluyrityksen perustamisesta	10
3.1	Palveluyritys	11
3.2	Yrittäjäksi ryhtyminen	12
3.3	Yritysmuodon valinta	13
3.4	Liiketoimintasuunnitelman laatiminen	16
3.5	Liiketoimintasuunnitelman sisältö	19
3.5.1	Toimiala-analyysi.....	20
3.5.2	Strategiset ratkaisut, liikeidea ja tavoitteet	22
3.5.3	Kohderyhmä- ja kilpailutilanneanalyysi	25
3.5.4	Tuotepalvelupaketti	29
3.5.5	Fyysisten tilojen suunnittelu	31
3.5.6	Markkinointiviestintäsuunnitelma	32
3.5.7	Henkilöstösuunnitelma	34
3.5.8	Taloussuunnitelma	35
3.5.9	Riskianalyysi	37
4	Liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessi	38
4.1	Lähtötilanne.....	39
4.2	Toteutusvaihe.....	39
4.2.1	Käytetyt menetelmät.....	39
4.2.2	Toteutuksen ja liiketoimintasuunnitelman kuvaus	42
4.3	Arviointivaihe	49
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	50
	Lähteet	52
	Kuviot55	
	Liitteet	56

1 Johdanto

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on laatia liiketoimintasuunnitelma baariyritykselle. Kyseessä on vielä tässä vaiheessa kuvitteellinen yritys, jonka perustaminen laaditun suunnitelman pohjalta voi tulevaisuudessa olla kirjoittajan toimesta mahdollista. Työn tarkoituksena on kehitellä liiketoimintasuunnitelma uudelle baariyritykselle.

Tähän työhön lähdetään liikkeelle alustavasta liikeideasta, joka on syntynyt kirjoittajan oman ajatustyön tuloksena. Tästä alustavasta ideasta on tarkoitus muokata toimiva kokonaisuus ja saada laadittua liiketoimintasuunnitelma, jonka perusteella yrityksen voisi perustaa. Itse liiketoimintasuunnitelma tulee sisältämään liikesalaisuuden piiriin kuuluvaa tietoa joten se jää teijjän omaan käyttöön. Liiketoimintasuunnitelman runko löytyy tämän työn liitteenä (Liite 1). Suunnitelman on tarkoitus olla niin kattava kuin tässä vaiheessa on mahdollista saada aikaan. Suunnitelmasta ei ole tarkoitus saada täydellistä vielä tässä vaiheessa, koska yrityksen perustaminen ei ole vielä ajankohtaista. Sen sijaan tavoitteena on oppia mahdollisimman paljon yrityksen perustamisesta ja samalla luoda pohja liiketoimintasuunnitelmalle, jota tulevaisuudessa voi täydentää.

Työ aloitetaan tarkastelemalla matkailu- ja ravintola-alaa yleisesti. Tavoitteena on luoda selkeä kuva siitä minkälaiseen toimintaympäristöön yritystä ollaan perustamassa. Toimintaympäristöä tarkastellaan suurella mittakaavalla koko maan kattavalla tasolla. Tarkemmin yrityksen toimintaympäristöön paneudutaan itse liiketoimintasuunnitelmassa.

Seuraavaksi työssä tarkastellaan teoriassa palveluyrityksen perustamiseen liittyviä käsitteitä. Teoriaosuudessa luodaan kattava pohja hyvän liiketoimintasuunnitelman laatimiseen tarvittaville tiedoille. Aluksi pyritään selventämään käsitystä palveluyrityks. Miten palveluyritys eroaa tavallisesta yrityksestä? Mitkä ovat sen erityispiirteet? Sitten tarkastellaan ylipäänsä yrittäjäksi ryhtymiseen liittyviä asioita ja yritysmuodon valintaa. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan itse liiketoimintasuunnitelmaan liittyviä asioita. Ensin käydään läpi liiketoimintasuunnitelman laatimiseen liittyviä asioita, kuten sitä minkälainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma ja minkälainen prosessi suunnitelman laatiminen tulee olemaan. Teoriaosuuden lopuksi käydään läpi liiketoimintasuunnitelman sisältö. Sisältöä tarkastellaan kohta kohdalta. Sisällön osalta teoriassa seurataan enimmäkseen Ahosen 2003 kirjoittamaa kirjaa Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen, koska teos on suunnattu juuri ravintolayrityksen perustamiselle ja sen pohjalta on helppo edetä oikeaan suuntaan. Teoriaa tarkastellaan kuitenkin kriittisesti ja useita muita lähteitä seurataan aktiivisesti Ahosen teoksen rinnalla.

Teoriaosuuden jälkeen siirrytään itse liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessin kuvaukseen. Liikkeelle lähdetään kuvaamaalla lähtötilanne, jonka jälkeen kuvataan toteutusvaihe aikajärjestyksessä. Toteutusvaiheessa kuvataan kuinka suunnitelman eri osien työstäminen on käytännössä tapahtunut aina käytetyistä menetelmistä lähtien. Toteutuksen kuvauksen jälkeen kuvataan laadittu suunnitelma pääpiirteittäin. Prosessin viimeinen vaihe on hankkeen arviointi. Liiketoimintasuunnitelmaa pyritään arvioimaan kahden ulkopuolisen arvioijan avulla sekä kirjoittajan omalla arviolla. Näin tavoitteena on saada kattava käsitys suunnitellun liiketoiminnan menestysmahdollisuuksista. Lopuksi koko työstä tehdään yhteenveto ja johtopäätökset.

2 Matkailu- ja ravintola-ala yrityksen toimintaympäristönä

Matkailu- ja ravintola-alaa tarkastellaan tässä yhteydessä yhtenä kokonaisuutena, sillä suurin osa ravintola-alaa koskevista tilastoista ja analyyseistä on nidottu yhteen juurikin matkailu- ja ravintola-ala kokonaisuudeksi. Monesti voidaan kuitenkin katsoa, että matkailu on se suurempi toimiala, jonka alle ravintola-ala liitetään. Matkailu toimialana on hyvin laaja kokonaisuus johon liittyy useita toimialoja, kuten ravintola-ala, majoitustoiminta, matkatoimistot ja muut varauspalvelut sekä monet kulttuuri-, viihde- ja kuljetustoiminnan alat. Matkailun tuomista tuotoista hyötyvät myös monien muiden toimialojen toimijat, mutta tässä keskitytään tarkastelemaan vain suoranaisia matkailu- ja ravintola-alan yrityksiä ja heidän toimintaympäristöään. (Jänkälä 2014.)

Matkailu- ja ravintola-ala on kasvava ja kansainvälinen toimiala, jonka merkitys Suomen taloudessa on jatkuvassa kasvussa. Heikkilän ja Viljasen (2000, 47) mukaan ala on millä tahansa mittarilla mitattuna osoittanut nousevaa kehitystä aina vuodesta 1970 vuoteen 1999 saakka. He uskoivat kehityksen jatkuvan saman suuntaisena 2000-luvun alulle. Matkailu- ja ravitsemisalán taustaselvityksen (Järvinen, Vataja & Tuominen 2011) mukaan matkailuala on ollut kasvusuuntainen lukuisista uhkakuvista ja erinäisistä häiriötekijöistä huolimatta. Selvityksen mukaan matkailun eri toimialojen ja koko matkailuklusterin kehitys on ollut jatkuvaa aina vuoteen 2008 saakka. Vuonna 2008 ja 2009 taantuma on painanut alaa, mutta kasvua on tapahtunut aktiviteetteihin perustuvilla matkailun osa-alueilla. Vuonna 2008 matkailu- ja ravintola-ala työllisti 85 400 henkilöä, joka on prosentteina 3,6 koko Suomen työllisistä. (Heikkilä & Viljanen 2000, 47; Järvinen, Vataja & Tuominen 2011.)

Matkailu- ja ravintola-ala työllistää nykyään noin 140 000 henkilöä kaikkialla Suomessa. Ala on melko suuri nuorten työllistäjä sillä 30 prosenttia alan työntekijöistä on alle 26-vuotiaita. Koko alan työvoiman määrä on kasvanut 34 prosenttia vuosina 1995 - 2013. Matkailu- ja ravintola-ala vastaa 3,8 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta (BKT) ja verotuloja valtiolle kertyy 5,2 miljardia euroa vuodessa. Matkailu-ala on ainoa vientiala Suomessa joka

maksaa myös arvonlisäveron Suomeen. Vuonna 2013 Suomessa vieraili yhteensä noin 7,9 miljoonaa ulkomaalaista matkailijaa. Ulkomaalaisten matkailijoiden määrä Suomessa onkin kasvanut lähes kaksinkertaiseksi 2000-luvulla. Suurin kasvun määrä on ollut venäläisissä ja aasialaisissa turisteissa. Pitkän tähtäimen kasvunnäkymät alalla ovat edelleen suotuisat. (Matkailu- ja ravintola-ala lyhyesti 2015.)

Vuodesta 2007 vuoteen 2012 ravitsemispalveluiden toimialan muutokset ovat olleet kaikilla mittareilla mitattuina kasvusuuntaiset. Liikevaihdon kasvu on ollut kaikkein suurinta ja se onkin kasvanut 22,1 prosenttia kyseisellä aikavälillä. Myös alan yritysten, toimipaikkojen sekä henkilöstön määrät ovat kasvaneet. Majoitus- ja ravintolapalvelut MaRa:n laatiman ennusteen mukaan ravintola-alan liikevaihto tulisi kuitenkin kääntymään laskuun loppuvuonna 2014. Samoin uskotaan käyvän myös majoitustoiminnan puolella. Matalasuhdanteen odotetaan jatkuvan ainakin alkuvuoteen 2015, koska myynnin määrä on laskenut ja sen uskotaan laskevan edelleen. Näin ollen alan yritysten kannattavuuden uskotaan heikkenevän myös loppuvuonna 2015. MaRa:n mukaan tämänhetkistä tilannetta alalla voidaan kuvata varsin heikoksi. (Jänkälä 2014.)

Matkailu- ja ravintola-alalla aloittaneiden uusien yritysten lukumäärä Suomessa on pysynyt kutakuinkin samalla tasolla vuodesta toiseen. Vuonna 2013 uusia yrityksiä perustettiin matkailupalveluihin 117 ja ravintolapalveluihin 1357. Lisäksi 851 uutta yritystä perustettiin muihin matkailupalveluihin, kuten ohjelmapalveluihin. Matkailupalveluihin perustettavien yritysten vähäinen määrä verrattuna ravintolapalveluihin ja muihin palveluihin selittyy pitkälti suurilla aloitusinvestoinneilla. Kynnys aloittaa ravintolapalveluissa ja ohjelmapalveluissa on huomattavasti pienempi. (Jänkälä 2014.)

Matkailu- ja ravintola-alan yritykset ovat lukumääräisesti mitattuna keskittyneet Uudellemaalle, Varsinais-Suomeen ja Lappiin. Myös alan työllistämien henkilöiden määrä on näissä maakunnissa suurempi kuin muussa maassa. Kun tarkastellaan alan yritysten liikevaihdon määrän suhdetta yritysten henkilömäärään, huomataan että liikevaihto henkilöä kohden on paras Uudellamaalla, Kanta-Hämeessä ja Pirkanmaalla sijaitsevilla yrityksillä. (Jänkälä 2014.)

Alalla lopettaneiden yritysten määrä on hyvin samansuuntainen kuin aloittaneidenkin, eikä suuria poikkeamia ole ollut vuosina 2007 - 2012 havaittavissa. Myös konkurssien määrä toimialalla on pysynyt vuodesta toiseen maltillisella tasolla ilman suurempia poikkeamia. Vuonna 2012 konkurssiin päätyi 17 prosenttia kaikista majoitustoiminnan lopettaneista yrityksistä. Ravintolapalveluissa vastaava luku oli 15 prosenttia ja muissa matkailun ohjelmapalveluissa 6 prosenttia. Vuonna 2013 Suomen talouden huono tilanne näkyi matkailu- ja ravintolapalveluiden käytössä. Tammi-syyskuussa 2013 alan myynti oli kokonaisuudessaan

4,3 prosenttia pienempi kuin vuonna 2012 samalla aikavälillä. Heikko kokonaismyynti näkyi myös suurena kasvuna konkurssien määrässä. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRan toimitusjohtajan Timo Lapin mukaan konkurssit tammi-syyskuussa 2013 lisääntyivät 25 prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna. Noin 200 alan yritystä teki alkuvuonna konkurssin ja Lapin mukaan tuo luku ei edes kerro koko totuutta sillä suurin osa alalla lopettavista yrityksistä lopettaa liiketoiminnan ilman konkurssimenettelyä. (Hänninen 2013 & Jänkälä 2014.)

Tällä hetkellä matkailu- ja ravintola-alan tulevaisuuden näkymät ovat melko heikot. Alalla ei ole kasvun mahdollisuuksia ennen kuin Suomen taloudella menee hyvin sanoo MaRan ekonomi Jouni Vihmo. Alan yritysten kannattavuus on heikentynyt kustannusten nousun seurauksena. Suomessa raaka-aineiden hintakehitys on muita EU-maita nopeampaa. Hintojen nousut näkyvät suoraan ravintoloiden hinnoissa. Loputtomasti hintoja ei voida kuitenkaan nostaa ja silloin joudutaan tinkimään myyntikatteesta. Vihmon mukaan 100 euron aterista jää ravintolalle noin kaksi euroa, verojen ja työnantajamaksujen syötyä noin kolmasosan, raaka-aineiden myös noin kolmasosan, loppujen mennessä vuokriin ja palkkoihin. (Hänninen 2013 & Tenkanen 2014.)

TNS Gallupin PAMille syys-lokakuussa 204 toteuttaman vetovoimabarometrin mukaan lähes joka viides suomalainen aikoo vähentää majoitus- ja ravintola-alan palveluiden käyttöä seuraavan puolen vuoden aikana. Kyselyssä vähentämisen kohdalle vastanneiden osuus kasvoi edellisestä vuodesta huimat 36 prosenttia. Eniten kyseisten palveluiden kulutusta aikovat vähentää pienituloiset. Kotitalouksien heikentynyt ostovoima heijastuu selkeästi alan myyntiin. Markkinoiden parantamiseksi tarvittaisiin ostovoimaa lisääviä toimia. "Ansiotuloveroja on laskettava reilusti, mitä ei voida rahoittaa arvonalisäveron eikä muiden verojen korotuksilla" sanoo MaRan toimitusjohtaja Timo Lappi. Hänen mukaansa ala ei pysty sietämään enää yhtään ainoaa veronkorotusta. (Halla 2014 & PAM 2014.)

Suomen ravintoloissa varsinkin oluen kulutus on laskenut tasaisesti jo vuosikausia. Suurin ongelma Suomen alkoholipolitiikassa on juurikin ravintolakulutuksen korvautuminen kotikäytöllä. Suomessa kulutetusta alkoholista vain 10 prosenttia nautitaan ravintoloissa. Suomessa oluen ravintolakulutus onkin Länsi-Euroopan alhaisinta. Ravintola-ala voisikin työllistää 10 000 henkeä enemmän, jos ravintola-anniskelun osuus kokonaiskulutuksesta kasvaisi 10 prosenttia, matkustajatuonnin alentuessa samalla määrällä. Suomen tiukka alkoholipolitiikka onkin jo pitkään hidastanut ravintola-alan kehitystä. Suomessa olutvero on EU:n korkein ja se on kasvanut 40 prosenttia vuodesta 2008. Ravintolassa kulutetun oluen määrä kokonaiskulutukseen suhteutettuna oli vuonna 2013 vielä 25 prosenttia, mutta vuonna 2012 enää vain 15 prosenttia. Tiukan alkoholipolitiikan seurauksena kulutus on siirtymässä

entistä enemmän koteihin ja tämä uhkaa ravintola-alan työpaikkoja. (Carlsberg Group 2013 & Koljonen 2012.)

Maaailman matkailujärjestön UNWTO:n mukaan kansainväliset matkat ylittivät miljardin matkan rajan vuonna 2012. Nopeiten kasvavia alueita ovat olleet Aasia ja Tyynenmeren alueet, mutta myös Euroopassa on päästy 3 prosentin kasvuun. UNWTO:n laatiman ennusteen mukaan matkailu tulee kasvamaan noin neljän prosentin vuosivauhtia ja vuoteen 2030 mennessä kansainvälisiä matkoja tullaan tekemään jo 1,8 miljardia. Vuonna 2013 Suomessa vierailneiden kansainvälisten matkustajien määrä kasvoi yhdellä prosentilla edelliseen vuoteen verrattuna. Suurin kasvu tuli Aasiasta ja etenkin Japanista. Ennusteiden mukaan suurimmat kasvumahdollisuudet Suomen matkailulle tulevat olemaan Isossa-Britanniassa sekä Kiinassa. (Jänkälä 2014.)

Haaga instituutin laatiman ennusteen pohjalta voidaan nähdä joitakin matkailualan muutostekijöitä vuoteen 2020 saakka. Matkailualan rakenteellisia muutoksia tulevat olemaan sähköisen kaupankäynnin lisääntyminen, Itämeren alueen kehittyminen yhtenäiseksi matkailualueeksi sekä matkailukeskusten muuttuminen monipuolisiksi ympärivuotisiksi palveluiksi. Tulevaisuudessa iän ei uskota olevan keskeinen asiakkaita segmentoiva tekijä, vaan asiakkaiden yksilöllisyyden ja tarpeiden uskotaan korostuvan. Kansainvälisen kehityksen uskotaan olevan vahvaa, mutta lähialueiden ja kotimaisen kysynnän uskotaan pysyvän edelleen tärkeässä asemassa. Luontomatkailun uskotaan olevan tulevaisuudessa Suomen matkailun tärkein vetovoimatekijä. Työikäisen väestön pieneneminen Suomessa tulee näkymään kiristyvänä kilpailuna osaavista työntekijöistä. Samalla moniosaaminen tulee nousemaan tärkeäksi osaksi työntekijän taitoja, teknisten taitojen lisäksi tärkeitä tulevat olemaan viihdyttämisen taidot. (Järvinen ym. 2011.)

3 Käsitteitä palveluyrityksen perustamisesta

Tässä luvussa on tarkoitus tarkastella palveluyrityksen perustamiseen liittyviä käsitteitä teorian kannalta. Yrityksen perustaminen ja yrittäjäksi ryhtyminen on lähes poikkeuksetta merkittävä päätös. Yrittäjäksi ryhtymisen taustalla on aina halu ja tahto yrittämiseen. Tätä valintaa tulee kuitenkin aina tarkasti harkita ja ajatusta kypsyttellä. Tärkeää on myös miettiä omaa kykyä yrittäjäksi ryhtymiseen. Ennen yritystoiminnan aloittamista tulee tehdä huolellista taustatyötä muun muassa liikeidean, markkinoiden ja taloudellisten seikkojen selvittämiseksi. Yrityksen perustamiseen liittyy myös liiketoimintasuunnitelman laatiminen mikä onkin tämän työn tarkoitus. (Holopainen 2012, 12; Yrityksen perustajan opas 2006, 15 - 16 & Yrityksen perustamisopas 2015.)

3.1 Palveluuyritys

Kaikkia ravintolayrityksiä voidaan pitää palveluuyrityksinä. Palveluuyrityksellä on monia eroavaisuuksia tavalliseen tuotantohyödykkeitä tarjoavaan yritykseen. Menestyäkseen palveluuyrityksen tulee pystyä tarkastelemaan omaa liiketoimintaansa palvelun näkökulmasta. Jotta tässä onnistutaan tarvitaan katsaus siihen mitä palvelu oikeasti on. (Ahonen 2003, 16.)

Palvelun määritelmiä on olemassa monia erilaisia. Järvelin (1992, 29) mainitsee Evert Gummerssonin yhteen lauseeseen kiteyttämän määritelmän: "Palvelu on jotakin jota voi ostaa ja myydä, muttei pudottaa varpailleen". Tästä lauseesta käy ilmi yksi palvelun pääpiirteistä eli niiden aineettomuus. Monesti on kuitenkin niin, että palvelua ei tarjota sellaisenaan vaan siihen liittyy myös jotain aineellista. Palvelu on asiakkaan puolesta tapahtuva toimintojen sarja, jonka tarkoitus on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. Pääasiassa palvelutapahtumassa on yrityksen edustajan lisäksi mukana myös asiakas itse ja palvelu tapahtuu heidän keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tämän lisäksi voidaan katsoa, että palvelun tuotanto ja kulutus on yhtäaikaista. Palvelun eroja tavaroihin ovat myös se, että palvelua on mahdotonta valmistaa ja varastoida ennen palvelutilannetta sekä palvelun riippuvuus palvelutilanteesta, eli on mahdotonta luoda yhtä tasalaatuista palvelua kuin tavaroiden tuottamisessa on mahdollista. (Ahonen 2003, 17; Järvelin 1992, 29 & Ylikoski 1999, 17.)

Palveluiden osto- ja arviointiprosessit eroavat melko paljon tavaroiden ostoprosessista. Tavallisesti kuluttajan ostoprosessi käynnistyy tarpeen tunnistamisella, jonka jälkeen hän lähtee etsimään informaatiota tukemaan päätöksentekoaan. Vaihtoehtojen arvioinnin jälkeen hän tekee ostopäätöksen ja vasta tässä vaiheessa hän voi arvioida omaa tyytyväisyyttään ostamaansa tavaraan. Palveluiden ostoprosessissa arviointia tapahtuu koko prosessin ajan. Ennen ostoa liikkeelle lähdetään myös tarpeiden tunnistamisesta ja informaation etsimisestä. Tämän jälkeen asiakas kartoittaa vaihtoehtonsa ja arvioi tilannetta ennen ostoa. Palvelun kulutusvaiheessa valinta on tapahtunut ja asiakas kuluttaa palvelun samalla sitä arvioiden. Palvelun kulutuksen jälkeen asiakas arvioi uudelleen tyytyväisyyttään ja motivaatiotaan uusintaostoon. Palveluprosessin kehittämiseksi yritys voi luoda prosessista työnkulkukaavion, jossa prosessin eri kohdat ja työvaiheet on eritelty. Kaaviosta tulee käydä ilmi prosessin eri kohtiin osallistuvien henkilöiden tehtävät. Kaavion avulla yritys voi pyrkiä tehostamaan eri toimintoja koko prosessin kehittämiseksi ja palvelun laadun parantamiseksi. (Ahonen 2003, 18 & Ylikoski 1999, 92 - 95.)

Palvelun laadun ymmärtäminen käsitteenä voi olla melko hankalaa. Palvelun laadun merkitys on kuitenkin voimistunut, sillä tuotteilla on nykyisessä tilanteessa todella vaikea erottaa kilpailijoista. Palveluuyrityksen toiminnalle laadun merkitys on usein vielä tärkeämpi kuin tavaroiden tuottajalle. Palvelun laadun merkitys palveluuyrityksessä korostuukin juuri edellä

mainitun prosessin ja siihen liittyvän jatkuvan arvioinnin takia. Kun asiakas on mukana palvelun tuottamisessa ja arvioi prosessia jatkuvasti, tulee palvelun laadun kohdata asiakkaan odotuksien kanssa. Asiakkaan odotusten ja koetun laadun kohdatessa palvelun laatu on hyvä. Asiakkaan odottamaan laatuun vaikuttaa useita eri seikkoja, kuten yrityksen imago, markkinointiviestintä ja saatavilla oleva informaatio. Myös asiakkaan tarpeet ja omat kokemukset vaikuttavat osaltaan odotettuun laatuun. Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat toiminnallinen ja tekninen laatu, jotka suodattuvat yrityksen imagon läpi. Palvelun tekninen laatu koostuu sen fyysisistä osista, kuten ravintolan tiloista ja tarjotun ruoan laadusta. Palvelun toiminnallinen laatu taas kuvaa sitä miten asiakas kokee palvelutilanteessa vuorovaikutuksen yrityksen henkilökunnan kanssa. Toiminnallisen ja teknisen laadun suodattumisella yrityksen imagon läpi tarkoitetaan sitä, että hyvällä imagolla yritys pystyy paikkaamaan pieniä puutteita palvelun laadussa. (Ahonen 2003, 23 & Ylikoski 1999, 117.)

Palveluyrityksen toiminnalle on tärkeää pyrkiä jatkuvaan laadun kehittämiseen. Tällä tarkoitetaan sellaista toimintaa, jolla pyritään lisäämään asiakkaiden tyytyväisyyttä tai pienentämään laadun tarjoamisesta aiheutuvia kustannuksia. Myös yrityksen sisäisen työtyytyväisyyden parantaminen voidaan kokea olevan osa laadun kehittämisprosessia, sillä heikko työtyytyväisyys voi huonontaa asiakkaiden palvelukokemusta sekä lisätä laatuksustannuksia. Palvelun laadun kehittämisessä voidaan noudattaa kahta menetelmää: eri prosessien toiminnan kehittämistä tai palvelun laadun parantamista tuotekehityksen avulla. Baariyrityksen toiminnan kannalta tuotekehitys jää lähinnä tuotevalintojen tasolle. Eri prosessien kehittämisellä voidaan kuitenkin pyrkiä parantamaan palvelun laatua. (Järvelin 1992, 87 - 91.)

3.2 Yrittäjäksi ryhtyminen

Yrittäjäksi ryhtyminen tarkoittaa yrityksen perustamista. Käsite yritys voidaan määritellä usealla eri tavalla. Yksi tapa katsoa asiaa on yrityksen perimmäisen tarkoituksen tarkastelu. Yrityksen tarkoitus on hyödykkeiden tai palveluiden tuottaminen niin, että yritys tuottaa voittoa. Yrityksen on siis tarkoitus toimia niin, että siihen sijoitettu pääoma ja työpanos tuottavat rahaa enemmän kuin yrityksen toiminta sitä kuluttaa. Tällöin yritys tuottaa voittoa ja toimii kuten sen pitääkin. (Ahonen 2003, 12.)

Sytä yrittäjäksi ryhtymiselle voi olla useita erilaisia. Joillekin yrittäminen voi olla kutsumus tai elämäntapa. Moni yrittäjäksi ryhtynyt taas on halunnut enemmän päätösvaltaa omaan toimintaansa ja aikatauluunsa tai kokenut tarvitsevänsä lisää itsenäisyyttä ja riippumattomuutta toteuttaakseen itseään ja omia ideoitaan. Yrittäjäksi voi ryhtyä myös puhtaasti taloudellisista syistä, paremman toimeentulon perässä tai elämäntilanteen niin

edellyttäessä, esimerkiksi työttömyyden uhatessa. Sukuyrityksen jatkaminen, harrastuksen muuttaminen ammatiksi ja oman liikeidean hyödyntämisen halu voivat myös olla syitä ryhtyä yrittäjäksi. Oli syy mikä tahansa näistä tai joku muu syy, yrittäjäksi ryhtymiseen tarvitaan kuitenkin aina oma halu ja tahto ryhtyä yrittäjäksi. (Ahonen 2003, 12; Yrittäjä 2013 & Yrityksen perustajan opas 2006, 15.)

Mitä yrittäjäksi ryhtyminen sitten vaatii? Halu ryhtyä yrittäjäksi ei riitä, vaan yrittäjä tarvitsee toimialan edellyttämää ammatillista osaamista sekä monia muita ominaisuuksia joita tehtävästä suorituminen edellyttää. Yrittäjältä vaaditaan voimakasta halua onnistua, kykyä toimia jatkuvan paineen alla sekä hyvää päätöksentekokykyä. Yrittäjällä on hyvä olla niin sanottua pelisilmää ja hänen tulee olla valmis ottamaan harkittuja riskejä. Yrittäjän hyviin ominaisuuksiin kuuluu myös henkinen kyvykkyys, pitkäjänteisyys sekä oma-aloitteisuus. (Ahonen 2003, 13 & Yrityksen perustajan opas 2006, 15 - 16.)

Edellä mainitut ominaisuudet ovat hyvän yrittäjän ominaisuuksia, jotka voivat antaa hyvän perustan yrittäjäksi ryhtymiselle ja luoda edellytykset yrittäjänä menestymiseen. Pelkät hyvän yrittäjän ominaisuudet tai edes hyvä alan ammattitaito eivät kuitenkaan takaa menestystä yrittäjänä. Yrittämiseen tarvitaan aina toimiva liikeidea. Alustavan liikeidean kehittelystä alkaa yrittäjäksi ryhtymisen prosessi, jonka aikana yrittäjän ominaisuudet kehittyvät ennestään. Prosessin aikana yrittäjän oma ammattitaito, kokemus ja tiedot karttuvat ja vaikka yrittäjäksi ryhtymisen prosessi päättyykin liiketoiminnan käynnistämiseen, jatkuu yrittäjänä kasvaminen koko yritystoiminnan ajan. (Ahonen 2003, 13 & Yrityksen perustajan opas 2006, 16.)

Jotta yrityksen toiminnan käynnistäminen olisi mahdollista, tarvitaan aina taloudellisia resursseja eli rahaa. Taloudelliset resurssit ovat usein aloittavan yrittäjän niukin voimavara ja monesti yrittäjä tarvitsee oman pääoman lisäksi myös vierasta rahoitusta kattaakseen yrityksen aloittamiseen liittyvät investoinnit. Ulkopuolista rahoitusta voidaan hakea vakuuksia vastaan erinäisiltä rahoittajilta eri pituisiksi ajanjaksoiksi. Rahoitusten lisäksi aloittava yrittäjä voi saada toimeentulonsa turvaamiseksi tukea valtiolta yrityksen perustamisvaiheessa. Tätä tukea kutsutaan yrittäjän starttirahaksi ja aloittava yrittäjä voi saada sitä ajaksi jonka yrityksen toiminnan käynnistäminen ja vakiinnuttaminen arviolta kestää, kuitenkin enintään 18 kuukauden ajaksi. (Ahonen 2003, 13; Alikoski 2009, 27; Starttiraha 2015 & Yrityksen perustajan opas 2006, 16.)

3.3 Yritysmuodon valinta

Yrittäjäksi ryhtyvällä on ennen yritystoiminnan aloittamista edessään päätös yritysmuodon valinnasta. Majoitus- ja ravintola-alalla yritystoimintaa voidaan harjoittaa yksityisenä

elinkeinonharjoittajana eli toiminimellä, henkilöyhtiössä eli avoimessa yhtiössä / kommandiittiyhtiössä, osakeyhtiössä sekä osuuskunnassa. Yritystä perustettaessa tulee tarkoin harkita mikä on yrityksen toiminnan kannalta kaikkein sopivin vaihtoehto. Yritysmuodon valintaan vaikuttavia päätekijöitä ovat muun muassa perustajien lukumäärä, pääoman tarve sekä vastuiden jako. Myös toiminnan joustavuus yritystoiminnan kasvaessa sekä voitonjakoon liittyvät asiat kannattaa ottaa huomioon. (Alikoski 2009, 44 - 45; Holopainen 2012, 21; Yrityksen perustajan opas 2006, 170 & Yrityksen perustamisopas 2015.)

Perustajien lukumäärä vaikuttaa ratkaisevasti yritysmuodon valintaan. Yksin perustettavan yrityksen on yksikertaisinta toimia yksityisenä elinkeinonhajoittajana eli omalla toiminimellä. Henkilöyhtiön eli avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön perustaminen ei ole edes mahdollista yksin, sillä niihin vaaditaan aina vähintään kaksi perustajaa. Käytännössä osakkaiden määrä avoimessa yhtiössä tai kommandiittiyhtiössä ei voi olla kovin suuri ja tällöin yritysmuodoksi todennäköisempi vaihtoehto onkin osakeyhtiö tai osuuskunta. Osakeyhtiön perustaminen voi tulla kyseeseen myös yksin, sillä yhden osakkaan osakeyhtiö on mahdollinen. (Holopainen 2012, 21 & Yrityksen perustajan opas 2006, 170.)

Yrityksen pääoman tarve riippuu sen toiminnan laadusta ja laajuudesta. Omalla toiminimellä toimiminen toimii vain tapauksissa missä yrityksen pääoman tarve on suhteellisen pieni. Tällaisia voivat olla esimerkiksi erilaiset ammatinharjoittajat kuten nuohoojat ja taksinkuljettajat, joilla ei välttämättä ole omaa kiinteää toimipaikkaa eikä palkattuja työntekijöitä. Omalla toiminimellä voi toimia myös liikkeenharjoittaja, jolla on kiinteä toimipaikka ja usein myös palkattua työvoimaa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi parturi-kampaamot, pienet autokorjaamot sekä kioskit. Mikäli yrityksen toiminta vaatii enemmän pääomaa, valitaan yritysmuodoksi useimmiten osakeyhtiö. Monilla aloilla osakeyhtiön perustamiseen päädytään myös siksi, että sillä saavutetaan yritysmaailmassa enemmän luottamusta kuin muilla yritysmuodoilla. Osakeyhtiön perustamiseen vaaditaan kuitenkin aina aloituspääomaa. Osuuskunnalla tätä tarvetta taas ei ole, vaan yrityksen toiminta määrittelee tarvittun pääoman. (Holopainen 2012, 21 - 22; Raatikainen 2011, 68 & Yrityksen perustajan opas 2006, 171.)

Yksityinen elinkeinonharjoittaja eli omalla toiminimellä toimiva yrittäjä vastaa yritystoiminnastaan koko omaisuudellaan. Samalla periaatteella toimitaan myös henkilöyhtiöiden kohdalla. Avoimessa yhtiössä ja kommandiittiyhtiössä yhtiökumppanien valinta korostuu, sillä jokainen yhtiökumppani voi tehdä itsenäisesti ratkaisevia päätöksiä yrityksen suhteen. Tästä syystä henkilöyhtiötä perustettaessa kannattaa olla täysin varma siitä, että yhtiökumppanien välillä vallitsee erittäin syvä luottamus ja yhteisymmärrys. Vastuun kannalta osakeyhtiö on edellä mainittuja turvallisempi, sillä yhtiön osakas vastaa yrityksen veloista vain sijoittamansa pääoman verran. Usein aloittava osakeyhtiö tarvitsee

ulkopuolisen rahoituksen saamiseksi vakuuksia, joihin yhtiön osakkaat joutuvat kiinnittämään omaa omaisuuttaan. Tämä pätee varsinkin pienellä esimerkiksi yhden henkilön osakeyhtiöllä. Osuuskunnan jäsenet eivät normaalisti ole vastuussa yhtiön veloista henkilökohtaisella omaisuudellaan. Osuuskunnan säännöissä on kuitenkin mahdollista määrätä sen jäsenille lisävelvollisuuksia koskemaan tilannetta jossa osuuskunnan omat varat eivät riitä sen velkojen maksamiseen. (Holopainen 2012, 22; Yrityksen perustajan opas 2006, 171 & Yrityksen perustamisopas 2015.)

Yksityisenä elinkeinonharjoittajana toimiminen on joustavaa ja toiminta nopeaa, sillä yrittäjä tekee kaikki yritystoimintaa koskevat päätökset itse. Myös henkilöyhtiöiden toiminta voi olla nopeaa, koska päätöksen tekoon ei tarvita kuin yksi yhtiön osakkaista. Osuuskunnassa päätöksentekoon vaikuttaa voimakkaasti demokraattisuuden vaatimus ja päätökset tehdään jäsenkohtaisella äänimäärällä johon henkilökohtainen sijoituspanos ei vaikuta. Osakeyhtiön toimintaa hidastaa sen vaatima pakollinen byrokratia. Yhden henkilön osakeyhtiössä päätöksenteko on helppoa. Kuitenkin tässä tapauksessa tulee ottaa huomioon, että mikäli yhtiön ainoa osakkeenomistaja on myös sen hallituksen ainoa varsinainen jäsen, tulee hänellä olla varajäsen. (Holopainen 2012, 22 & Yrityksen perustajan opas 2006, 171 - 172.)

Yrityksen toiminnan jatkuvuuden ja laajennusmahdollisuuksien kannalta huonoimmaksi yritysmuodoksi voidaan katsoa yksityistä toiminimeä. Yksityistä toiminimeä ei voi suoraan siirtää toiselle henkilölle ja usein hankala tilanne voikin seurata mikäli yrityksen omistaja kuolee ja vaadittavia toimenpiteitä esimerkiksi sukupolven vaihdokselle ei ole tehty. Yrityksen toiminnan laajentamisen suhteen yksityiseen toiminimeen liittyy myös paljon rajoituksia verrattuna muihin yritysmuotoihin. Henkilöyhtiöissä yrityksen osakkaan osuudet voidaan luovuttaa toiselle henkilölle mikäli yhtiösopimuksessa on näin kirjoitettu tai muiden yhtiön osakkaiden antamalla suostumuksensa. Osakeyhtiön osakkaiden vaihtuminen ei sinällään vaikuta yrityksen toimintaan millään tavalla. Osuuskunnassa omaa jäsenyyttään ei voi myydä. Osuuskunnan myynti kokonaisuudessaan onnistuu mikäli päätökseen saadaan riittävä yksimielisyys. Yrityksen laajenemismahdollisuuksien kannalta osakeyhtiö on kaikkein joustavin. Useita suurempia osuuskuntia onkin muutettu osakeyhtiöiksi niiden pääoman tarpeen kasvaessa. (Holopainen 2012, 22; Raatikainen 2011, 75 & Yrityksen perustajan opas 2006, 172.)

Yksityinen elinkeinonharjoittaja saa kaiken yrityksen tuottaman voiton itselleen aivan kuten hän vastaa myös sen tuottamasta tappiosta. Avoimessa yhtiössä ja kommandiittiyhtiössä voitot jaetaan yhtiösopimuksessa määrätyn perusteiden mukaan. Avoimessa yhtiössä voitto jaetaan yhtiömiesten kesken. Kommandiittiyhtiössä taas maksetaan ensin äänettömien yhtiömiesten osuudet, jonka jälkeen jäljelle jäävä osuus jaetaan vastuunalaisten yhtiön osakkaiden kesken. Osakeyhtiössä voitonjako suoritetaan osinkojen maksuna. Osinkoa maksetaan yhtiön

osakkaiden omistamille osakkeille, korkeintaan kuluneen tilikauden vahvistetun taseen mukaisen voiton ja muun vapaan pääoman verran. Mahdolliset tappiot vähennetään edellä mainituista eristä ennen osinkojen maksua. Myöskään yrityksen sidottua omaa pääomaa ei voida käyttää osinkojen maksuun. Osuuskunnan varallisuus kuuluu kokonaisuudessaan osuuskunnalle eikä sen tarkoituksena ole hankkia voittoa jäsenilleen. Hankittu voitto voidaan kuitenkin jakaa osuuskunnan jäsenille mikäli sääntömääräyksellä näin määrätään. (Holopainen 2012, 22 - 23 & Yrityksen perustajan opas 2006, 172 - 173.)

3.4 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

Uuden yrityksen perustaminen on lähes poikkeuksetta merkittävä päätös, johon liittyy riskejä. Ennen yrittäjäksi ryhtymistä ja uuden yrityksen perustamista kannattaa yrityksen toiminta-ajatuksen elinkelpoisuutta sekä siihen liittyviä ongelmia ja ratkaistavia kysymyksiä arvioida huolella. Tulevan yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää tehdä huolellinen pohjatyo yrityksen toimintaa suunniteltaessa. Kansainvälisen käytännön mukaan uuden yrityksen tulevaisuuden linjaukset kirjoitetaan tiivistetysti Business Planiksi, eli liiketoimintasuunnitelmaksi. (Ruuska 2001, 4 & Yrityksen perustamisopas 2014.)

Uuden yrityksen perustaminen tai muu liiketoiminnan aloittaminen vaatii suunnittelua. Paras tapa suunnittelutyön toteuttamiseen on liiketoimintasuunnitelman laatiminen.

Liiketoimintasuunnitelma on tiivistetty kirjallinen esitys liiketoiminnan kokonaisuudesta.

Liiketoimintasuunnitelmasta käy yksityiskohtaisesti ilmi ne ajatukset ja toimet, joilla yritys liiketoimintaa toteuttaa. Liiketoimintasuunnitelmasta selviää liiketoiminnan lähtökohdat ja tavoitteet, liiketoiminnan aloittaminen, jatkaminen ja kehittäminen. Erilaisia malleja liiketoimintasuunnitelmalle on useita, mutta kaikkien perusajatus ja tarkoitus on sama.

Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on kuvata yrityksen strategia, liikeidea ja muut menestystekijät niin, että ne auttavat yrittäjää hahmottamaan liiketoiminnan kaikki osa-alueet. Tarkoituksena on myös auttaa yrittäjää näkemään vaihtoehtoisia toimintamalleja sekä auttaa toiminnan suunnittelussa pitkällä aikavälillä. (Ahonen 2003, 32 & Pitkämäki 2000, 9.)

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen työväline, jonka laatimisesta on yritykselle suurta hyötyä. Suunnitelmaa laadittaessa yritys joutuu pohtimaan kaikkien osa-alueiden olemassaoloa ja tilaa. Lisäksi yrityksen täytyy kartoittaa oma ydinosaamisensa, menestymisen lähteensä sekä vahvuutensa ja heikkoutensa. Yrityksen täytyy myös miettiä omaa asemaansa markkinakentässä sekä eri resurssien tarpeensa. Hyvä liiketoimintasuunnitelma näyttää yritykselle ne tekijät, jotka auttavat yrityksen toiminnan rakentamisessa ja menestyksessä. (Pitkämäki 2000, 9.)

Hyvä liiketoimintasuunnitelma sisältää kaiken mitä yrityksen perustamista varten tarvitsee tietää - ei enempää eikä vähempää. Hyvä suunnitelma on rakenteeltaan selkeä, hyvin jäsennelty ja tiivis. Lisäksi suunnitelman tulee myös olla looginen, johdonmukainen ja keskittyä olennaiseen. Sen tulee olla ymmärrettävä ja helppo lukea. Toisin sanoen sen tulee olla selkeästi ja ytimekkäästi kirjoitettu, käyttäen täsmällisiä sanoja, turhaa ammattislangia ja jaarittelua välttämällä. Suunnitelmassa käytettyjen kaavioiden, piirrosten ja taulukoiden tulee olla selkeitä sekä helposti ymmärrettäviä. (Ahonen 2003, 34 & Ideasta kasvuyritykseksi 2000, 48.)

Hyvä liiketoimintasuunnitelma on riittävän kriittinen ja sen tulee olla käytännössä toteuttamiskelpoinen. Hyvä suunnitelma sisältää asiaan kuuluvaa, yksinkertaiseksi muotoiltua ja helposti soveltamiskelpoista tietoa. Kaiken tiedon tulee pohjautua perusteelliseen tutkimustietoon ja faktaan. Hyvä liiketoimintasuunnitelma antaa yrityksen sidosryhmille, varsinkin rahoittajille, yksityiskohtaisen kuvan yrityksen toiminnasta ja sen luotettavuudesta. Lisäksi hyvä suunnitelma toimii yrityksen apuna sen miettiessä omia investointejaan, rahoitustaan, markkinointia sekä muita toimintaan liittyviä kysymyksiä. Hyvä liiketoimintasuunnitelma auttaa myös yrityksen henkilöstöä sopeutumaan yrityksen ajattelu- ja toimintatapoihin. (Ahonen 2003, 34 & Pitkämäki 2000, 9.)

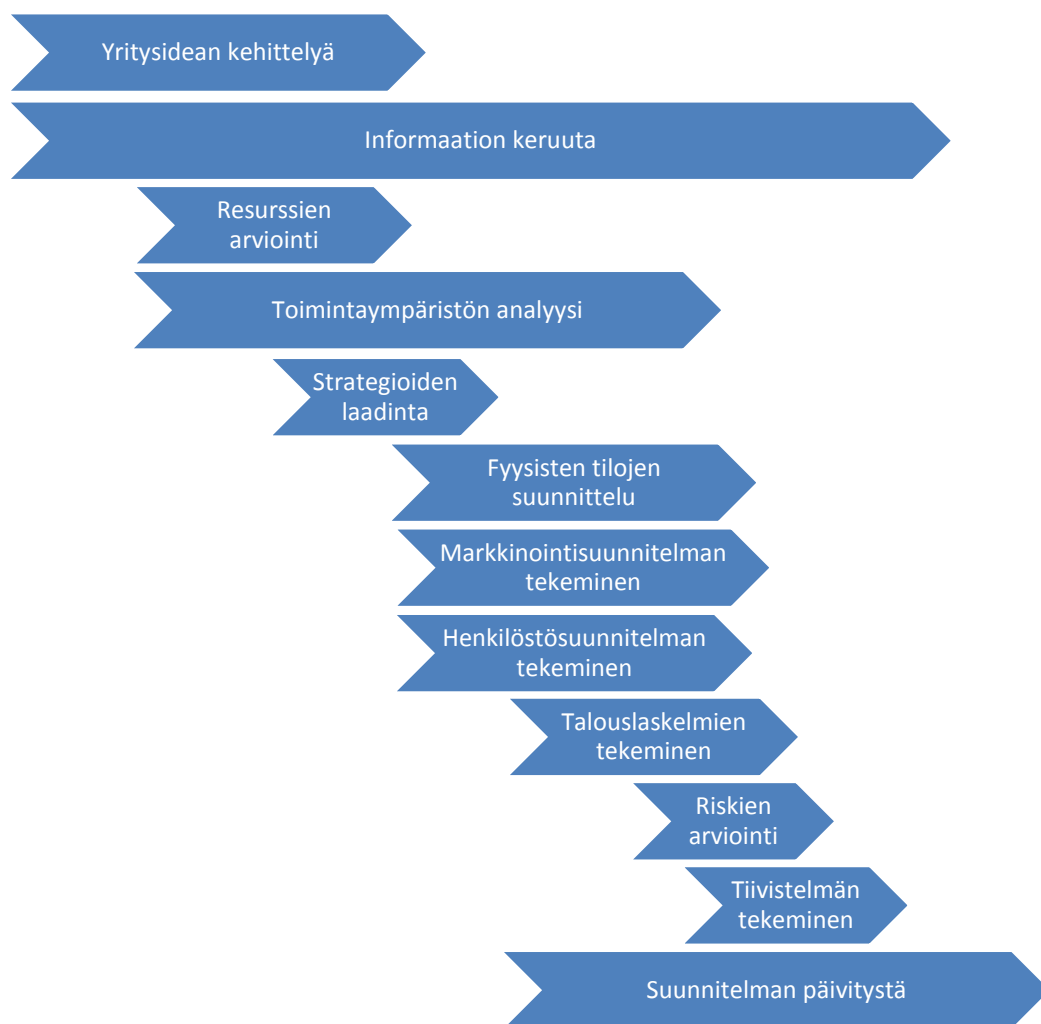
Pelkästään nykyisen toiminnan kuvaus ei riitä, vaan hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa pyritään näkemään myös mahdollisimman pitkälle tulevaisuuteen. Hyvän liiketoimintasuunnitelman haasteena on kyetä hahmottamaan tulevaisuus ja se kuinka tulevaisuuden haasteisiin reagoidaan ja kuinka tavoitteet saavutetaan. Hyvään liiketoimintasuunnitelmaan on helppo liittää tulevaisuudessa tulevat uudet ideat, kehittämissuunnitelmat sekä toimintaympäristön muutokset. (Ahonen 2003, 34 - 35.)

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on prosessi, joka etenee perusasioista liikkelle lähtien loogisesti eteenpäin. Suunnittelu on ajatustyötä ja koko prosessin tärkein osa on asioiden pohtiminen. Suunnitelman laatimisessa pyritään kulkemaan johdonmukaisesti asiasta toiseen aina rakentaen aiempien tulosten ja tehtyjen päätösten varaan. Hyvän liiketoimintasuunnitelman laatiminen vaatii aikaa ja vaikka prosessi pyrkiikin kulkemaan suoraviivaisesti eteenpäin, täytyy aina välillä palata taaksepäin ja tarkastaa tai uudelleen kirjoittaa asioita. Suunnitelman laatiminen vaatii paljon tietoa yrityksen lähtökohdista, toimintaympäristöstä ja mahdollisuuksista. (Ahonen 2003, 35 - 36.)

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen perustuu yrittäjän alustavaan liikeideaan. Alustavaa ideaa viedään prosessin aikana eteenpäin ja siitä yritetään löytää jokin kilpailutekijä, joka antaa liikeidealalle mahdollisuuden menestyä. Prosessin alkuvaiheessa täytyy analysoida tulevan yrityksen toimintaympäristöä eli tutkia ja määritellä markkinat, kysyntä, asiakaskunta

sekä kehitysnäkymät. Näiden pohjalta voidaan luoda yrityksen strategiat ja visio. Tämän jälkeen voidaan laatia erilaiset toiminta- ja kehityssuunnitelmat. Liiketoimintasuunnitelman tiivistelmän teko jätetään viimeiseksi, jotta siihen tulee kirjoitettua vain kaikkein oleellisin tieto. (Ahonen 2003, 36 - 37.)

Liiketoimintasuunnitelman laatimisen avuksi laadittiin kaavio (katso kuvio 1), josta käy ilmi prosessin eri vaiheiden järjestys sekä arvioidut kestot.



Kuvio 1: Liiketoimintasuunnitelma prosessi

Liiketoimintasuunnitelma ei periaatteessa ole ikinä täysin valmis, vaan se vaatii jatkuvaa päivittämistä. Valmiiksi liiketoimintasuunnitelmaksi voidaan kuitenkin katsoa työtä, joka on riittävän tarkka ollakseen käyttökelpoinen. (Ahonen 2003, 37.)

3.5 Liiketoimintasuunnitelman sisältö

Tässä luvussa tarkastellaan teoriassa mitä liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään. Tämän teoriaosuuden tarkoituksena on luoda pohja tiedoille, joita hyvän liiketoimintasuunnitelman laatimiseen tarvitaan. Liiketoimintasuunnitelmaan tulevat asiat käydään läpi kohta kohdalta ja selkeyden vuoksi suuremmat kokonaisuudet on laitettu omien alaotsikoiden alle.

Liiketoimintasuunnitelman ensimmäinen osuus on tiivistelmä laajemmasta suunnitelmasta. Tiivistelmän tulee olla lyhyt ja ytimekäs, yleensä kahdelle sivulle mahdutettu kokonaisuus, joka kertoo lukijalle kaikkein oleelliset tiedot liiketoimintasuunnitelmasta. Tiivistelmän tarkoitus on niin sanotusti myydä liiketoimintasuunnitelma lukijalleen. Tärkeää on, että tiivistelmä on rakenteeltaan selkeä ja helposti ymmärrettävissä. Tiivistelmässä tulee mainita kaikki varsinaisen suunnitelman sisältämät olennaiset asiat, mitään tärkeää tietoa pois jättämättä. Suunnitelman muissa osissa näitä tietoja avataan tarkemmin sekä kerrotaan yksityiskohtaisemmin myös tekniset asiat. Tiivistelmän ja suunnitelman muiden osien ei kuitenkaan tule sisältää mitään ristiriitaista tietoa. Liiketoimintasuunnitelman tiivistäminen selkeäksi kahden sivun kokonaisuudeksi on usein vaikeampaa ja enemmän aikaa vievää kuin pidemmän suunnitelman kirjoittaminen. Tiivistelmän voidaan myös katsoa olevan koko suunnitelman tärkein osuus, koska sen mahdollinen sijoittaja tai muu lukija lukee ensin. Tiivistelmän kirjoittaminen kannattakin siis jättää viimeiseksi, jotta kaikkein oleelliset asiat saadaan varmasti tuotua selkeästi esille. (Ahonen 2003, 54 & Ideasta kasvuyritykseksi 2000, 51.)

Suunnitelman kirjoittaminen aloitetaan lähtökohtatilanteen kuvaamisella. Aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa lähtökohtatilanne on tarkoitus kuvata kertoen yritystoiminnan tausta, eli miten perusidea on syntynyt ja miten se on kehittynyt perustamisasteelle. Tämän lisäksi tulee esitellä tulevan yrityksen omistus ja perustajatiimi. Lähtökohtatilanne tulee käydä läpi lyhyesti ja ytimekkäästi, sillä suunnitelman pääpaino tulee olla tavoitteilla, strategialla ja toimintasuunnitelmilla. Aluksi kerrotaan siis yritystoiminnan tausta eli mitkä ovat toiminnan lähtökohdat ja mistä yritysidea on saanut alkunsa. Läpi käydään myös yritystoiminnan kehittelyn eri vaiheet ja keitä kehittämissä on ollut mukana. Kannattaa myös kertoa miksi yritystä lähdetään perustamaan sekä mainita kehittelyvaiheessa esiin tulleet onnistumiset sekä epäonnistumiset ja kuinka nämä tulee huomioida toimintaa aloitettaessa. Seuraavaksi tulee selvittää minkälainen omistuspohja yritykselle tulee sekä kertoa perustajien taustat ja roolit yritystoimintaa aloitettaessa. Yrityksen perustamisessa mukana olevien henkilöiden ja eri tahojen koulutus- ja kokemustaustaa tulee arvioida yrityksen liikeidean kannalta. Eri henkilöistä tulee kertoa kaikki oleellinen informaatio ja ansioluettelot tulee laittaa liitteisiin. Hyvä on myös arvioida eri henkilöiden voimavaroja. Minkälaista toimialan tuntemusta löytyy? Minkälaisia kontakteja ja fyysisiä resursseja on

olemassa? Minkä verran taloudellisia resursseja yrityksen perustajilta löytyy? (Ahonen 2003, 58 & Ruuska 2001, 134 - 136.)

3.5.1 Toimiala-analyysi

Tässä luvussa on tarkoitus analysoida ja kuvata ravintolamarkkinoita yleisesti käyttäen laajempaa mittakaavaa, keskittyen koko maahan ja kaupunkiin jossa tuleva yritys sijaitsee. Kappaleessa käydään läpi ravintola-alan markkina-analyysi, erilaiset säännöt jotka alalla toimimiseen vaikuttavat sekä ravintolaliiketoiminnan hinnat ja vuokrat. Konkreettista kilpailuympäristöä eli valittua toiminta-aluetta analysoidaan myöhemmin tarkemmin. (Ahonen 2003, 60.)

Toimivan strategian luomiseen yritys tarvitsee tiedot toimialasta, jolla liiketoiminta tulee tapahtumaan ja jonka muutokset vaikuttavat suoranaisesti yrityksen omaan toimintaan. Mikäli yritys toimii usean toimialueen sisällä, on tärkeää tunnistaa ja analysoida jokainen alue erikseen. Toimiala-analyysia suoritettaessa pyritään selvittämään toimialan luonne ja alalla toimimiseen liittyvät pääpiirteet. Alalla jo toimivien yritysten määrä ja alaan kohdistuvan kokonaiskysynnän määrä on tärkeää selvittää, jotta voidaan päätellä onko yrityksen tarjoamille tuotteille / palveluille kysyntää. Toimiala-analyysin pitäisi ulottua nykyhetken lisäksi tulevaisuuteen ja esimerkiksi allalle tulevien uusien yritysten määriä ja vaikutuksia oman yrityksen toimintaan olisi hyvä tarkastella. (Pitkämäki 2000, 24 - 25.)

Markkina-analyysiä tehtäessä yksi tärkeimmistä asioista on tieto kokonaismarkkinoista. Hahmottamalla kokonaismarkkinat yritys pystyy näkemään omien tuotteidensa tai palveluidensa aseman tärkeimpiin kilpailijoihin ja heidän tuotteisiinsa ja palveluihin verrattuna. Markkinatietoja eri toimialojen kokonaismarkkinoista kerätään jatkuvasti ja systemaattisesti. Näitä tietoja on saatavilla erilaisten tutkimusyritysten, toimialajärjestöjen ja tilastoviranomaisten kautta. Useilla toimialoilla toimialajärjestöjen yhteisesti kerätyt tiedot ovat tärkeässä osassa kokonaismarkkinoiden hahmottamisessa. Nämä tiedot ovat usein pääosin tarkoitettu järjestön jäsenten omaan käyttöön ja niiden avulla pystyy laskemaan ainakin oman yrityksen markkinaosuuden sekä oman toimialan kehityksen päälinjat. (Lotti 2001, 49 - 50.)

Ravintola-alan markkina-analyysia tehdessä on tarkoitus tutkia huolellisesti tärkeimpiä ravintola-alan tunnuslukuja. Pääasiallisena tehtävänä on pyrkiä luomaan yleiskuva ravintola-alan markkinoiden nykytilasta sekä tulevaisuuden näkymistä. Osaa tässä vaiheessa kerätyistä tiedoista voidaan hyödyntää myöhemmässä vaiheessa eri laskelmia tehtäessä, joten tiedot on syytä kerätä huolella ja luotettavia lähteitä hyödyntäen. Analyysin kannalta tärkeitä lukuja ovat ainakin alan yritysten ja toimipaikkojen määrät sekä asiakaspaikkojen määrät. Alueellisia

eroja alan sisällä voidaan tarkastella esimerkiksi vertaamalla ravintolan liikevaihdon määrää asiakaspaikkoihin tai henkilökunnan määrään suhteutettuna. Analyysin kannalta on oleellista huomioida alalla tapahtuvat muutokset kuten aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten määrien vaihtelut sekä yleiset alan talouden suhdanteet ja etenkin tulevaisuuden näkymät. Myös lainsäädännön aiheuttamien muutosten huomioon ottaminen on tärkeää. (Ahonen 2003, 60.)

Markkina-analyysin jälkeen tulee tarkastella toimialaan vaikuttavia lakeja ja säännöksiä. Suomessa elinkeinonharjoittamisen vapaus on turvattu perusoikeutena perustuslaissa. Lain perusteella Suomessa saa harjoittaa laillista ja hyvän tavan mukaista elinkeinoa eli yrittäminen on sallittua. Tarkemmin yrittämistä säädetään elinkeinolaissa (122/1919). Lakia on päivitetty vuonna 1994 vastaamaan Euroopan talousalueen eli ETA-sopimuksen mukaisia määräyksiä. (Raatikainen 2011, 150 - 151.)

Suomessa on kuitenkin voimassa tiukat, jatkuvasti muuttuvat lait ja asetukset jotka yritystoimintaa koskevat. Ennen yrityksen perustamista tietyille toimialoille voidaan tarvita lupa yrityksen perustamiseen. Esimerkiksi ravintola-alan yritys tarvitsee terveystarkastajan hyväksynnän ja näiden lupa-asoiden tulee olla kunnossa ennen yritystoiminnan aloittamista. (Ahonen 2003, 62 & Raatikainen 2011, 150 - 151.)

Tässä luvussa tulee selvittää ravitsemusalan asetukset ja lait, jotka yrityksen perustamiseen liittyvät. Baariyrityksen kannalta näistä tärkein on alkoholijuomien anniskeluun liittyvä lupa eli anniskelulupa, joka tulee hakea lääninhallitukselta. Majoitus-, ravintola- ja kahviliikkeiden tulee tehdä ilmoitus myös poliisille ja terveydensuojeluviranomaiselle. Muita asioita joita kappaleessa voidaan käsitellä ovat muun muassa tupakkalainsäädäntö, veroihin liittyvät asiat sekä työntekijöitä ja kuluttajia koskevat säännöt ja määräykset. Myös yleisten järjestyssääntöjen seuraaminen on ravintolalle tärkeää. Työntekijöiden turvallisuutta ja tuoteturvallisuutta koskevat asiat täytyy myös muistaa huomioida. (Ahonen 2003, 62; Raatikainen 2011, 151 & Yrityksen perustamisopas 2015.)

Viimeisenä osana toimiala-analyysiä luodaan katsaus ravintolaliiketoiminnan hintoihin ja vuokriin. Yleisin tapa uuden ravintolan perustamiseen on sopivan liikehuoneiston vuokraaminen. Liikehuoneiston voi ostaa vuokralle paikasta jossa on jo olemassa oleva ravintola ja toimintaa voidaan jatkaa joko sellaisenaan tai tehtyjen muutosten myötä joko hieman erilaisessa tai täysin erilaisessa ravintolassa. Muutosten laajuus riippuu yleensä ravintolan liikeideasta ja muutokset kohdistuvan yleensä sisustukseen ja toimintatapaan. (Ahonen 2003, 62 & Yrityksen perustamisopas 2015.)

Toinen vaihtoehto ravintolan perustamiselle on vuokrata aiemmin muussa käytössä ollut liikehuoneisto ja muuttaa se ravintolaksi. Tämä vaatii hieman enemmän resursseja kuin jo olemassa olevan ravintolan muokkaaminen. Silloin tällöin myös uuden kiinteistön rakentaminen voi tulla kyseeseen uutta ravintolaa perustettaessa. (Ahonen 2003, 62.)

Tässä yhteydessä tulee tarkastella tietoja ravintolaliikehuoneistojen myyntihinnoista ja vuokrasta. Näistä tulee tarkastella ravintoloiden neliöhintoja, hintojen alueellisia vaihteluita, tilastollisia lukuja sekä pyyntihintoja ja toteutuneita hintoja, jotka tulee selkeästi erottaa toisistaan. Myös hintojen suuntausta, vakausta ja kehitystä tulee tarkastella, kuten myös sitä mitä hinta pitää sisällään. (Ahonen 2003, 62.)

3.5.2 Strategiset ratkaisut, liikeidea ja tavoitteet

Kaikkien yritysten lähtökohtana ja yrityksen perustamisprosessin ensimmäisenä tärkeänä välitavoitteena on hyvän liikeidean esittäminen. Vaikka liikeidea pohjautuukin jo aiemmin tehtyihin toimialavalintoihin ja niihin liittyvien analyysien tuloksiin, jokaisen liikeidean tulee silti olla yrittäjänsä näköinen. Jokaisella yrittäjällä on omat arvot, uskomukset, halut, mieltymykset ja tunteet. Näiden kautta myös liikeidean tulee personoitua yrittäjänsä näköiseksi ja siinä tulee olla jotain millä erottua kilpailijoista. Liikeidealla tulee pystyä vakuuttamaan mahdolliset sijoittajat tai rahoittajat. Tärkeää on siis pystyä selkeästi ja tarkasti osoittamaan, mitä hyötyä liikeideasta asiakkaille on, millä markkinoilla yritys tulee toimimaan ja miten yritys tulee tuottamaan rahaa. Ennen kuin liikeidea voidaan kirjata ylös tulee hahmottaa yrityksen toiminta-ajatus, arvot, visio ja strategiat. Kappaleen loppuun kirjataan yrityksen liiketoiminnalle asetetut tavoitteet. (Ahonen 2003, 64 - 72; Ideasta kasvuyritykseksi 2000, 29 & Pitkämäki 2000, 86.)

Toiminta-ajatus kuvaa muutamaan lauseeseen tiivistettynä yrityksen perusajatuksen ja määrittää yrityksen liiketoiminnan perussuunnan. Tarkoituksena on vastata siihen, mitä varten yritys on markkinoilla tai mitä varten yritys ollaan perustamassa. Toiminta-ajatus määritellään asiakkaiden tarpeiden, tarjottavien tuotteiden tai olemassa olevien resurssien pohjalta. Sen avulla pyritään rajaamaan yrityksen markkinat ja tuotteet selkeästi. Toiminta-ajatus tulee pyrkiä kuvaamaan sopivalla laajuudella, jotta mitään yrityksen näkökulmasta olevia tärkeitä mahdollisuuksia ei jää sen ulkopuolelle. Toisaalta turhan laajalla määrittelyllä ei myöskään saavuteta haettua lopputulosta. (Ahonen 2003, 28 & 64; Alikoski 2009, 36.)

Jokaisella organisaatiolla on omat toimintatavat, jotka vaikuttavat kaikkien sen jäsenten toimintaan ja sitä kautta koko organisaation toimintaan. Tästä kokonaisuudesta käytetään yleensä käsitettä yrityskulttuuri. Yrityskulttuuri pohjautuu yrityksen arvoihin. Yrityksen arvoja ovat ne eettiset periaatteet, joiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan asettamansa vision.

Nämä arvot ovat, uudessa yrityksessä, peräisin sen perustajilta ja/tai johtoryhmältä. Yrityksen on hyvä kirjata arvonsa ylös. Jotta arvojen avulla voidaan saavuttaa hyvä yrityskulttuuri, on tärkeää, että jokainen yrityksen jäsen noudattaa asetettuja arvoja kaikissa tekemisissään. Hyvällä yrityskulttuurilla yrityksen on mahdollista saavuttaa kilpailuetua, koska hyvä yrityskulttuuri houkuttelee yritykseen erinomaisia työntekijöitä. Yrityksen arvot voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin arvoihin riippuen siitä koskevatko ne yrityksen henkilöstöä vai sen asiakkaita tai muita sidosryhmiä. Arvoja voivat olla esimerkiksi hyvä palvelu / tuote, laadukkuus, asiakastyytyväisyys / -keskeisyys, avoimuus, eettisyys, huolellisuus tai taloudellisuus. (Ahonen 2003, 28 & 64; Ideasta kasvuyritykseksi 2000, 90 - 91.)

Visio on kuvaus yrityksen tulevaisuudesta, tila jonka yritys pyrkii saavuttamaan tietyn ajan jakson kuluttua. Vision avulla kuvataan tärkeimmät osat yrityksen tulevaisuudesta. Visio voidaan luoda yhden tai useamman vuoden päähän tai aloittavalla yrityksellä se voi olla kuva yrityksestä suunnittelukauden lopussa. Visio voi epätarkkuudestaan huolimatta auttaa yritystä tekemään oikeita valintoja. Hyvä visiointi ohjaa yritystä tekemään valintoja, jotka ohjaavat yritystä toivottuun suuntaan. Hyvän vision tulee kuvata yrityksen tulevaisuutta riittävän monipuolisesti ja ottaa huomioon myös toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Visio ohjaa myös sitä minkälaiseksi yrityskulttuuri yrityksen sisällä kehittyi. Siksi onkin tärkeää, että visio on yhteinen koko yrityksen henkilökunnalle. Liiketoimintasuunnitelmassa visio tulee kuvata muutamalla lauseella. Yrityksen visio voi olla sidoksissa mihin tahansa sen liiketoiminnan osa-alueeseen, kuten asiakkuuteen, markkina-asemaan, liikevaihtoon, henkilöstöön, kannattavuuteen tai tulokseen. Hyvä visio toteutuu ajan myötä. Sen selkeys, innostavuus ja muistettavuus auttavat sen toteutumisessa. (Ahonen 2003, 29 & 64; Alikoski 2009, 36; Pitkämäki 2000, 86 - 87 & Ruuska 2001, 80.)

Strategiat ovat yrittäjän tärkeimpiä työkaluja. Ne muodostuvat pohdinnan seurauksena ja pitävät sisällään joukon erilaisia päätöksiä, joiden tehtävä on ohjata yrityksen toimintaa. Strategiat määrittävät ne konkreettiset toimet, joilla yritys toteuttaa asettamaansa toiminta-ajatusta. Ne ovat kuin ohjenuora, joka auttaa yritystä luovimaan toimintaympäristön sekaisessa joukossa kohti asettamaansa visiota. (Ahonen 2003, 29 & 66; Pitkämäki 2000, 89.)

Yksinkertaisesti sanottuna yrityksen valitsemat strategiat sisältää ne keinot, joilla se pyrkii peittoamaan kilpailijansa. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa strategioiden luominen on ajattelutyötä, uusien mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen läpikäymistä. Strategioita luodessa täytyy asioita tarkastella luovasti, monelta kantilta. Strategioita luotaessa voidaan etsiä vastauksia esimerkiksi seuraavanlaisiin kysymyksiin:

- Millä keinoilla yritys voi saavuttaa asettamansa vision ja päätavoitteet?
- Mitä tarvitaan, jotta yrityksestä tulee kilpailukykyinen?
- Miten liiketoiminnan eri osa-alueilla toimitaan?

- Mihin ja kuinka resurssit suunnataan?

Strategiat koskevat yrityksen toiminnan kannalta tärkeimpiä liiketoiminnan osa-alueita. Kaikkia näitä ei välttämättä tarvitse kirjoittaa ylös vaan toiminta-ajatuksen ja vision kannalta tärkeimmät valitaan. Strategiset valinnat voivat koskea muun muassa asiakkaita, kilpailua, tuotteita, hinnoittelua, palvelua, henkilöstöä ja markkinointia. Strategiat luodaan toteutettaviksi ja niitä luotaessa täytyy olla realistinen. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa strategiset valinnat konkretisoidaan toimintasuunnitelmia laadittaessa. (Ahonen 2003, 29 & 66; Pitkämäki 2000, 89 & Ruuska 2001, 82.)

Toiminta-ajatuksen, yrityksen arvojen, vision ja etenkin strategisten valintojen pohjalta yritykselle luodaan liikeidea. Liikeidean esittäminen liiketoimintasuunnitelmassa on konkreettinen tapa kuvata yrityksen tapaa menestyä valitsemallaan liiketoiminnan osa-alueella. Liikeideaa tulee tarkastella mahdollisten sijoittajien / rahoittajien näkökulmasta. Näin ollen liikeidean tulee mahdollisimman selkeästi ja tarkasti kertoa kuinka yritys toiminta-ajatustaan toteuttamalla pystyy luomaan kannattavaa liiketoimintaa ja täten tekemään tulosta. (Ahonen 2003, 30; Alikoski 2009, 34 - 35; Ideasta kasvuyritykseksi 2000, 29 & Ruuska 2001, 82.)

Liikeidea on tiivistetysti sanottuna kuvaus siitä kuinka yritys pyrkii tekemään voittoa. Se vastaa kolmeen peruskysymykseen: kenelle, mitä ja miten. Kenelle, eli mille kohderyhmille yrityksen toiminta suunnataan? Yrityksen asiakkaista voidaan määritellä muun muassa oletettu ikähaarukka, asiakkaiden määrän jakautuminen sukupuolittain sekä asiakkaiden sosiaaliset ja taloudelliset asemat. Mitä, eli mitä tuotteita / tuoteryhmiä ja / tai palveluja yritys asiakkailleen tarjoaa? Tässä kohtaa voidaan luoda myös katsaus yrityksen asiakkailleen tarjoamiin tiloihin sekä yrityksen anniskeluoikeuksiin ja aukioloaikoihin. Miten, eli miten toimitaan, miten yrityksen voimavarat suunnataan? Tässä kohtaa voidaan määritellä lyhyesti minkälainen on yrityksen tarjoaman palvelun taso sekä tuoda ilmi yrityksen tärkein kilpailutekijä. Ahonen ja Pitkämäki listaavat mukaan myös neljännen kysymyksen, millä imagolla. Millä imagolla vastaa kysymykseen mikä on asiakkaiden mielikuva yrityksestä. Tärkeää on määrittää minkälainen yrityksen tavoitemielikuva on. Lisäksi voidaan määrittää yrityksen ainutlaatuisuuden taso. Ahosen ja Pitkämäen näkemyksestä poiketen Ruuska on jakanut miten kysymyksen kahteen osaan: miten yrityksen asiakkaat saadaan kiinnostumaan ja ostamaan yrityksen tarjoamia tuotteita / palveluja ja miten yrityksen sisäinen toiminta järjestetään. Ruuskan mallissa imagoa ei tarkastella erikseen. (Ahonen 2003, 30 & 68 - 70; Alikoski 2009, 34 - 35; Pitkämäki 2000, 88 & Ruuska 2001, 82.)

Liikeideaa kehitettäessä tulee olla avoin kritiikille ja mikäli mahdollista pyrkiä hakemaan neuvoa asiantuntijoilta, sijoittajilta ja rahoittajilta, muilta yrittäjiltä ja kollegoilta sekä mahdollisilta asiakkailta. Edellisten kysymysten lisäksi liikeidean tulee sisältää kuvaukset

yrittäjien markkinoista ja tuotteista / palveluista. Lisäksi voidaan pohtia kuinka toiminnalle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa ja kuinka yritys selviää kilpailusta, mitkä ovat yrityksen vahvat puolet sen kilpailijoihin nähden. (Ahonen 2003, 30; Alikoski 2009, 34 - 35; Ideasta kasvuyritykseksi 2000, 53 & Ruuska 2001, 84.)

Yrityksen tulee asettaa toiminnalleen konkreettiset tavoitteet, jotka auttavat yritystä saavuttamaan päämääränsä eli vision toteutumisen. Tavoitteiden avulla yritys pystyy seuraamaan toteutuuko sen strategia toivotulla tavalla. Tavoitteet ovat johonkin tiettyyn aikaan sidottuja mittareita. Tavoitteita voidaan asettaa esimerkiksi yhden, kolmen tai viiden vuoden päähän. Myös lyhyemmän aikavälin tavoitteita tai ns. välitavoitteita voidaan asettaa. (Ahonen 2003, 30 - 31 & 70; Pitkämäki 2000, 102.)

Tavoitteiden tehtävä on antaa yritystoiminnalle selkeä suunta ja tapa seurata yrityksen menestystä. Tavoitteiden asettamisessa täytyy olla realistinen ja pitää mielessä lähtötilanne. Niiden tulee olla riittävän kattavat kertomaan oleellisen yrityksen toiminnasta. Mittareita ei tule kuitenkaan olla liian paljoa sillä vain oleellisten asioiden seuraaminen on yrityksen edun mukaista. Mittarit tulee myös valita selkeys ja yksinkertaisuus mielessä pitäen, koska niiden seuraamisen tulee olla helppoa ja niiden avulla täytyy selkeästi pystyä näkemään missä kulloinkin mennään. (Ahonen 2003, 30 - 31 & 70; Pitkämäki 2000, 102.)

Yritys voi määritellä itselleen minkälaiset tavoitteet tahansa ja mitata niitä haluamallaan tavalla. Yleisimmät tavoitteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Näitä ovat taloudelliset tavoitteet, markkinatavoitteet ja muut tavoitteet. Taloudellisia tavoitteita yritys voi asettaa ja mitata muun muassa maksuvalmiuksien muodossa, mittarina voidaan käyttää esimerkiksi quick ratio tunnuslukua. Monesti yrityksen taloudellisiin tavoitteisiin kuuluu kannattavuus sekä myyntimäärät ja mahdollisesti yrityksen osuus kokonaismarkkinoista tai tietyn alueen markkinoista. Ravintolayrityksen on tavallista mitata tuottavuutta esimerkiksi liikevaihdon määrän suhteella asiakaspaikkojen määrään. Markkinatavoitteista yleisimpiä esimerkkejä ovat yrityksen imago ja tunnettuus sekä kanta-asiakkaiden määrä. Myös asiakkaan kokemalle laadulle voidaan asettaa tavoitteet ja sitä voidaan mitata. Muita tavoitteita voivat olla esimerkiksi työntekijöiden osaamisen lisääntyminen jota voidaan mitata muun muassa järjestetyn koulutuksen määrään avulla. Myös työntekijöiden innostuksen ja työilmapiirin suhteen voidaan asettaa tavoitteita ja niille voidaan laatia mittarit. (Ahonen 2003, 72 & Pitkämäki 2000, 102 - 103.)

3.5.3 Kohderyhmä- ja kilpailutilanneanalyysi

Aiemmin suoritettua toimiala-analyysiä syvennetään tässä kappaleessa kuvaamalla kilpailutilannetta tarkemmin yrityksen valitsemalla liiketoiminta-alueella. Kappaleessa

analysoidaan myös valittua kohdeasiakasryhmää. Päämääränä on pyrkiä löytämään sellainen toiminta-ympäristö jossa yrityksen valitsemalle liikeidealle löytyy riittävästi kysyntää. Toisin sanoen pyritään sovittamaan yhteen yrityksen kohdeasiakkaat ja yrityksen valitsema toimintaympäristö. Aina nämä eivät suoranaisesti sovi yhteen ja liikeidean tai toimintaympäristön muokkaus voi olla tarpeen. Asiaa tarkastellaan tässä kappaleessa kohdeasiakkaiden, kysynnän ja kilpailun kannalta. (Ahonen 2003, 74.)

Yrityksen menestys perustuu pitkälti sen asiakkaiden ja heidän tarpeidensa perusteelliseen tuntemukseen. Asiakkaat ratkaisevat sen menestykö yritys ostamalla yrityksen tarjoamaa tuotetta tai palvelua. Usein on tärkeää, että yritys tunnistaa asiakkaiden eri tarpeet ja suunnittelee tarjoamansa palvelut tai tuotteet näille eri ryhmille sopiviksi. Kohdeasiakkaista puhuttaessa vastataan siis kysymykseen kenelle yrityksen palvelut tai tuotteet on tarkoitettu. (Ahonen 2003, 74; Ideasta kasvuyritykseksi 2000, 69 & Ylikoski 1999, 46.)

Kohderyhmien valinta on markkinoiden pilkkomista josta puhutaan usein käsitteellä segmentointi. Ylikoski (1999, 46) on määritellyt segmentoinnin seuraavalla tavalla: "Segmentoinnin perusideana on jakaa asiakaskunta pienempiin, tarpeiltaan yhtenäisiin ryhmiin, ja suunnitella ja tarjota palvelut erilaistettuina kullekin segmentille." Yleensä yrityksen ei ole mahdollista tai ainakaan kannattavaa yrittää palvella kaikkia mahdollisia asiakasryhmiä. Segmentoinnin tarkoituksena on siis rajata kaikkien mahdollisten asiakkaiden joukosta yrityksen kannalta kaikkein tärkeimmät eli tuottoisimmat asiakasryhmät ja suunnitella tarjoamansa palvelukokonaisuudet ja / tai tuotteet vain heitä silmällä pitäen. Onnistunut segmentointi auttaa yritystä menestymään, sillä yrityksen ei kannata tuhlaata resursseja sellaisten asiakasryhmien tavoittamiseksi mistä saatu tuotto jäisi liian alhaiseksi panostukseen nähden. (Alikoski 2009, 52; Ideasta kasvuyritykseksi 2000, 71 - 74; Pitkämäki 2000, 51 - 52; Ruuska 2001, 58 & Ylikoski 1999, 46 - 47.)

Segmentointi voidaan nähdä toteutettuna kolmella eri tavalla. Ensimmäinen tulee kyseeseen jos segmentoinnille ei ole tarvetta. Tällöin yritys kohdistaa tarjoamansa tuotteet ja / tai palvelut kaikille mahdollisille asiakkaille. Useimmiten erityisesti pienemmillä yrityksillä menestymisen takana on kuitenkin joko onnistunut segmentoitu tai kohdistettu asiakasryhmittely. Segmentoitu ryhmittely tarkoittaa sitä, että yritys on valinnut useita asiakasryhmiä joille kullekin se tarjoaa erilaisia tuotteita ja / tai palveluita. Kohdistettu asiakasryhmittely taas tarkoittaa sitä, että yritys on valinnut vain yhden asiakasryhmän joka on sen kannalta kaikkein houkuttelevin ja kaikki liiketoiminta kohdistetaan tähän tiettyyn ryhmään. (Pitkämäki 2000, 53.)

Jotta segmentointi voidaan suorittaa onnistuneesti, täytyy yrityksen tunnistaa sen tarjoamien palveluiden ja / tai tuotteiden loppukäyttäjät. Näiden potentiaalisten asiakkaiden

ominaisuudet ovat pääsääntöisesti segmentoinnin lähtökohta. Yrityksen tulee tutkia keitä potentiaaliset asiakkaat ovat, mitkä ovat heidän tarpeensa, mitä he arvostavat yrityksen tarjoamassa palvelussa ja / tai tuotteissa ja minkälainen on heidän ostokäyttäytymisensä. Tärkeää on myös selvittää kuinka paljon potentiaalisia asiakkaita kuhunkin segmenttiin kuuluu ja kuinka paljon nämä asiakkaat ovat valmiita käyttämään rahaa tarjottuun palveluun ja / tai tuotteeseen. Segmentointia voidaan tehdä tutkimalla seuraavia asioita:

- Asiakkaiden tausta: ikä, sukupuoli, asuinpaikka, tulot, ammatti, perhetilanne, koulutus, kunto ja terveys, sosiaalinen asema ja piirit.
- Asiakkaiden arvostukset: asenteet, elämäntyyli, harrastukset, mieltymykset, arvomaailma, henkinen ikä ja ajattelutapa.
- Asiakkaan ostokäyttäytyminen: jatkuva / satunnainen asiakas, suurkuluttaja / vähän käyttävä / potentiaalinen asiakas.

Tarvittaessa asiakasta voidaan kuvailla tarkemminkin. Tavallista on myös tehdä eräänlainen yhteenveto keskivertoasiakkaasta eli kuvaus ns. ihanneasiakkaasta, joka täyttää lähes kaikki kohderyhmämääritelmän kriteerit.

(Ahonen 2003, 74 - 76; Alikoski 2009, 52; Pitkämäki 2000, 53 - 54 & Ruuska 2001, 58.)

Kysyntä pyritään määrittelemään analysoimalla ja ennustamalla mahdollisten asiakkaiden lukumäärää sekä tuotteiden / palveluiden myyntiä. Kysynnän arvionti varsinkin pidemmällä aikavälillä on haastavaa. Täytyy muistaa, että jo olemassa olevilla markkinoilla ja uusilla markkinoilla on tässä suuri ero. Mikäli yritys tuo markkinoille uuden version jo olemassa olevasta tuotteesta tai palvelusta, on näitä markkinoita paljon helpompi arvioida kuin täysin uusia markkinoita, sillä tietoa löytyy erilaisista ammattijulkaisuista, viranomaisilta ja toimialajärjestöiltä. Täysin uuden tuotteen tai palvelun markkinoita onkin vaikeampi arvioida, koska tietoa ei valmiina ole saatavilla. Tässä tapauksessa tulee suorittaa markkinatutkimusta ja haastatella alan asiantuntijoita sekä mahdollisia asiakkaita ja saatujen tietojen pohjalta lopulta johtaa arvio kysynnän määrästä. (Ahonen 2003, 76; Ideasta kasvuyritykseksi 2000, 69 & Ruuska 2001, 64.)

Kysynnän määrään vaikuttaa asiakkaiden määrä ja heidän ostomäärien kehitys. Näihin taas vaikuttaa laaja joukko erilaisia muuttujia, kuten asiakkaiden tarpeet, ostotottumukset ja tulojen määrä sekä muun muassa muutokset muodissa, suhdanne- ja kausivaihtelut sekä toimialan elinkaaren kehitys. Näiden muuttujien johdosta kysynnän arviointi onkin varsin hankalaa ja tästä johtuen usein liiketoimintasuunnitelmissa kysynnän arviot ovat epämääräisiä lausuntoja, kuten "markkinat tulevat kasvamaan". Tarkempaa kuvaa kysynnästä on mahdollista saada aikaan jos asiaan paneudutaan kunnolla ja kysyntää tarkastellaan asiakasryhmittäin eri tuoteryhmien kesken. Uuden yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää hahmottaa valitun toimintaympäristön kokonaismyynti sekä se kuinka suuren markkinaosuuden yritys pystyy tästä itselleen mahdollisesti saamaan. Kokonaismyyntiin

vaikuttaa alueen asiakkaiden ja yritysten määrien lisäksi ns. keskiostoksen suuruus sekä mahdollisten asiakkaiden tulojen taso ja tästä syntyvä ostovoima. Uuden yrityksen tulevaan markkinaosuuteen vaikuttaa myös alueen asiakkaiden asiakasuskollisuus. Ovatko alueen asiakkaat halukkaita vaihtamaan ostopaikkaa tai yritystä? Mikäli yritys myy tuotteitaan / palveluitaan muille yrityksille on tärkeää pitää mielessä se kuka lopullisen ostopäätöksen tekee. (Ahonen 2003, 76; Raatikainen 2011, 86 & Ruuska 2001, 64.)

Kaikilla yrityksillä on olemassa kilpailijoita, ainakin jollain asteella. Suoranaisia kilpailijoita yritykselle ovat muut saman toimialan yritykset, jotka toimivat kohtuullisella etäisyydellä yrityksen toimipaikasta. Yrityksen kilpailijoita voivat olla myös korvaavien tuotteiden / palveluiden tarjoajat, jotka havittelevat saman kohderyhmän asiakkaita. Tässä kappaleessa on kilpailua tarkoitus analysoida tutkimalla kilpailutilannetta yrityksen valitsemalla toimialalla ja valitussa toimintaympäristössä. Tämän jälkeen voidaan suorittaa kilpailija-analyysi tärkeimmistä kilpailijoista sekä tehdä asemointi, jossa selviää oman yrityksen paikka tärkeimpiin kilpailijoihin nähden. (Ahonen 2003, 78; Ideasta kasvuyritykseksi 2000, 71 & Raatikainen 2011, 91.)

Kilpailutilannetta pyritään kuvaamaan selvittämällä erinäisiä asioita muista alueella sijaitsevista saman toimialan yrityksistä. Liikkeelle on hyvä lähteä tärkeimmistä kilpailijoista ja heidän tarjoamistaan tuotteista tai palveluista. Eri yritysten kilpailukeinot ja kilpailijoiden välinen yhteistyö on myös hyvä selvittää. Tulevaisuuden ennakoimista varten on hyvä selvittää alueella tapahtuva yritysten vaihtuvuus ja mahdolliset alalle tulevat uudet yritykset. (Ahonen 2003, 78 & Raatikainen 2011, 91.)

Eri yritykset hyödyntävät eri kilpailukeinoja ja onkin tärkeää tunnistaa oman yrityksen strategian mukaiset kilpailukeinot. Yrityksen kilpailukeinoja voivat olla esimerkiksi sen tarjoamat tuotteet ja niiden hinnat, tarjottu palvelu ja sen laatu. Tuotteita valmistavalla yrityksellä kilpailukeinoina voi olla tuotteiden laatu ja tuotannon tehokkuus. Moni yritys kilpailee myös omalla tuotemerkillään ja siihen oleellisesti vaikuttavalla mainonnalla. Ravintolayrityksen tärkeimpiin kuuluva kilpailutekijä on yrityksen sijainti. Yritys voi kilpailla myös ostojen tehokkuuden avulla sekä myyntikanavien monipuolisuudella ja toimitusten nopeudella. Kilpailijoiden heikkouksien ja vahvuuksien kartoitus kuuluu osaksi kilpailutilanneanalyysia. Kilpailutilanne elää kuitenkin jatkuvasti ja tärkeää onkin pyrkiä selvittämään pidemmällä tähtäimellä kuinka toimialan sisäinen kilpailurakenne tulee muuttumaan. Mikäli pystytään hahmottamaan tulevaisuudessa korostuvia kilpailutekijöitä tai kilpailun kehityksen suotuisuutta tietyn tyyppisille yrityksille, niin yrityksen omaa toimintaa voidaan ruveta kehittämään niiden pohjalta. (Raatikainen 2011, 91 & Ruuska 2001, 66.)

Kun kilpailutilanne on saatu tutkittua, voidaan suorittaa kilpailija-analyysi tärkeimmistä kilpailijoista. Kilpailija-analyysiin tulee valita oman harkinnan mukaan noin 5 - 10 tärkeintä kilpailijaa. Näistä yrityksistä pyritään selvittämään jo edellä selvitettyjen asioiden lisäksi seuraavat asiat: kohderyhmä, tuote, sijainti, hinnoittelu, palvelu, laatu, markkinointi, ilmapiiri, imago, vetovoimatekijä, heikkous, markkinaosuus, liikevaihto ja henkilöstö. Kilpailijoiden arvointi pyritään suorittamaan mahdollisimman neutraalisti ja totuudenmukaisesti lähinnä oman kokemuksen perusteella sekä hyödyntämällä esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön tarjoamia toimiala-analyyskejä. Myös asiakkaita haastatteleamalla voidaan kerätä tietoa. Mitä tarkemmin kilpailijoiden analysointi suoritetaan sitä hyödyllisempää se yritykselle on. Paras tulos saadaan silloin, kun yritys oppii löytämään toimialalla vallitsevan säännönmukaisuuden jossakin tietyssä asiassa kuten palvelussa ja havaitsemaan sitten miten jonkin yrityksen palvelu tekee siitä muita yrityksiä paremman. Muita yrityksiä tutkimalla yritys voi myös oppia löytämään toimialalla menestymiseen tarvittavat avaintekijät. (Ahonen 2003, 80; Pitkämäki 2000, 39 - 50; Raatikainen 2011, 91 & Ruuska 2001, 68.)

Kilpailun analysointi viimeistellään suorittamalla asemointi. Asemoinnin tarkoitus on havainnollistaa oman yrityksen paikka sen kilpailijoihin nähden. Vertailukriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi tarjotun palvelun laatua, yrityksen tuotevalikoiman laajuutta tai erikoistumista. Ravintola-alalla tavallista on käyttää asemoinnissa yrityksen sijaintia ja hintatasoa. Asemoinnin suorittamisessa hyödynnetään usein myös asemointikarttoja, jotka voidaan laittaa liitteeksi liiketoimintasuunnitelman loppuun. Mikäli yritykseltä löytyy ns. ylivoimainen kilpailutekijä se voidaan määrittää tässä kappaleessa. Ylivoimaisella kilpailutekijällä tarkoitetaan sellaista tuotteen tai palvelun ainutlaatuista ominaisuutta, joka antaa merkittävää lisäarvoa asiakkaalle muihin kilpailijoihin verrattuna. (Ahonen 2003, 80.)

3.5.4 Tuotepalvelupaketti

Tässä kohtaa liiketoimintasuunnitelmaa on tarkoitus kuvata yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palvelujen kokonaisuus. Ravintola-alan yrityksen tarjoamia tuotteita voidaan jaotella seuraaviin kategorioihin: juomatuotteet, ruokatuotteet, tupakkatuotteet, musiikkituotteet, palvelutuotteet ja muut tuotteet. Tuotepalvelupaketti kokonaisuuteen liittyy olennaisena osana myös hinnoittelu, jota tarkastellaan tämän kappaleen lopussa. (Ahonen 2003, 82.)

Tässä yhteydessä ruokatuote jätetään kokonaan tarkastelun ulkopuolelle, koska se ei tule kuulumaan ravintolakonseptiin, jolle liiketoimintasuunnitelmaa ollaan laatimassa. Muut kategoriat tulevat jollain tapaa kuulumaan ravintolan valikoimaan. Niistä tärkeimpänä tulee olemaan juomatuote. Juomat voidaan ravintolassa jakaa eri tuoteryhmiin: väkevät alkoholit; oluet, siiderit ja lonkerot; viinit; juomasekoitukset; alkoholittomat juomat; virvokkeet;

kahvijuomat. Näistä tuoteryhmistä voidaan tässä kappaleessa kuvailla esimerkiksi tuotevalikoiman laajuutta ja vaihtuvuutta, tuotteiden esillepanoa ja tarjoilutapaa sekä mahdollisia sopimuksia. (Ahonen 2003, 82.)

Toisena tärkeänä osana suunnitellulle ravintolalle tulee olemaan sen tarjoama palvelutuote. Palvelutuotetta tarkastellaan myöhemmin markkinointiviestintäsuunnitelman yhteydessä. Tässä kohtaa on kuitenkin hyvä mainita ainakin seuraavat asiat: palvelukonsepti, henkilökunnan palvelun taso ja menetelmät, kilpailutekijät ja -valtit sekä mahdollinen erikoistuminen. (Ahonen 2003, 84.)

Tupakkatuotteita mietittäessä kannattaa ottaa huomioon tupakkalainsäädäntö sekä tupakoimattomat asiakkaat. Tupakkatuotteista on hyvä selvittää ainakin tuotevalikoima sekä mahdollinen tupakointitila ja ilmanvaihto. Oleelliseksi osaksi ravintolaa tulee kuulumaan myös musiikki. Siitä on tässä yhteydessä hyvä mainita musiikkityyli, sen esitystapa sekä äänentoistolaitteisto. (Ahonen 2003, 84.)

Oikeanlainen hinnoittelu on varsinkin aloittavalle yritykselle usein hankalaa. Hinnoittelun lähtökohtana on se, että asiakkaiden tulee olla valmiita maksamaan pyydetty hinta. Tämän lisäksi hinnoittelussa on otettava huomioon se, että saadut tulot riittävät kattamaan liiketoiminnan kustannukset sekä tuottamaan voittoa. Tässä kohtaa liiketoimintasuunnitelmaa on tarkoitus määritellä tuotteiden keskimääräinen hintataso sekä valitut hinnoittelu-strategiset päätökset. (Ahonen 2003, 86; Alikoski 2009, 56 & Raatikainen 2011, 87.)

Tuotteiden ja palvelujen hinnoittelu tapahtuu pääosin samalla tapaa. Hinnoittelu on tavallista toteuttaa joko yrityksen kulujen pohjalta, yleisen hintatason mukaan tai kysynnän määrän mukaan. Jos hinnoittelu pohjataan yrityksen kuluihin, tulee ne selvittää tarkasti. Mukaan täytyy ottaa kaikki tuotteen valmistamiseen tai myyntiin liittyvät kulut. Nämä voidaan jakaa välittömiin kustannuksiin, välillisiin kustannuksiin ja muihin kustannuksiin. Välittömiä kustannuksia ovat kulut jotka ovat riippuvaisia valmistettujen tai myytyjen tuotteiden määrästä, kuten raaka-aineet tai tuotteiden sisäänostohinnat. Välillisiä kustannuksia taas ovat kustannukset jotka yritys joutuu maksamaan riippumatta siitä tapahtuuko myyntiä vai ei. Näitä kuluja ovat esimerkiksi vuokrat, energiamaksut ja varastokustannukset. Muihin kustannuksiin lasketaan yrityksen pääomakustannukset, markkinointikustannukset sekä verot ja muut maksut. Mikäli yritys pohjaa hinnoittelun yleiseen hintatasoon, määräytyy korkein mahdollinen hinta jonka asiakas on valmis maksamaan kilpailijoiden hintatasosta sekä hyödystä, jonka asiakas kokee tuotteesta tai palvelusta saavansa. Jos hinnoittelu perustuu vallitsevaan kysynnän määrään, heijastuu kysynnän määrä suoraan hintoihin, mitä suurempi kysyntä sitä enemmän tuotteista tai palveluista voidaan pyytää säilyttämällä riittävä

asiakasmäärä. (Ahonen 2003, 86; Alikoski 2009, 57; Ideasta kasvuyritykseksi 2000, 77 & Raatikainen 2011, 87.)

Hinnoittelussa voidaan käyttää erilaisia strategioita, joista yleisimmät ovat penetraatiostrategia sekä kermankuorintastrategia. Penetraatiostrategialla tarkoitetaan markkinoille tunkeutumista mahdollisimman edullisen hinnan avulla. Penetraatiostrategian avulla yritys voi esimerkiksi varmistaa suuren markkinaosuuden ennen kilpailijoiden tulemistä markkinoille. Tällöin kannattaa kuitenkin pitää mielessä se onko tällainen yritystoiminta edes kannattavaa. Uudelle yritykselle edun mukaisempi strategia onkin yleensä kermankuorintastrategia, jossa hinta asetetaan muita vastaavia hieman korkeammaksi. Tämä toimii yleensä, sillä uudesta tuotteesta ollaan valmiita maksamaan enemmän. Yritys saa tällöin tuotteillaan myös paremman katteen ja saadut voitot mahdollistavat usein yrityksen kasvun omin varoin, ilman ulkopuolisia sijoittajia. (Ideasta kasvuyritykseksi 2000, 77 - 78.)

Hinnoitteluprosessin vaiheet ovat: hinnoittelun tavoitteiden valinta, kysynnän määrittäminen, kustannusten laskeminen, yleisen hintatason tarkastelu, hinnoittelumenetelmän valinta sekä lopullisen hinnan päättäminen. Tässä kappaleessa on tarkoitus kuvata suunnitelman hintapäätökset. Lisäksi voidaan käydä läpi muita hinnoitteluun liittyviä asioita, kuten alennus- ja tarjouspolitiikkaa sekä kanta-asiakashinnoittelua. On hyvä huomioida myös hintojen kehitys tulevaisuudessa sekä hintamuutosten aikataulu. (Ahonen 2003, 86 & Ylikoski 1999, 260.)

3.5.5 Fyysisten tilojen suunnittelu

Yhtenä tärkeänä osana yritystä perustettaessa on sen fyysisten tilojen suunnittelu. Varsinkin ravintolayrityksellä sen sijainti on yksi tärkeimmistä tekijöistä, jotka vaikuttavat sen menestykseen. Tässä luvussa tarkastellaan valitun liikepaikan sijaintia ja kokoa, sen hintaa ja kustannuksia sekä laitehankintoja, tilankäyttöä ja sisustusta. (Ahonen 2003, 90 - 96.)

Ravintolayrityksen menestys on usein riippuvainen sen sijainnista, sillä se vaikuttaa suoraan sen saavutettavuuteen ja markkinapotentiaaliin. Laadittaessa liiketoimintasuunnitelmaa uudelle yritykselle liikepaikka ei useinkaan ole vielä selvillä. Tässä kappaleessa voidaankin tällöin puhua tavoitellusta sijainnista, jota käytetään suunnitelman pohjana. Tavoiteltu sijainti voidaan ilmaista esimerkiksi kaupunginosan tai kadun tarkkuudella. Näitä alueita voidaan arvioida sijaintianalyysin avulla, joka laitetaan liiketoimintasuunnitelman liitteeksi. Sijaintianalyysissä voidaan käydä läpi asioita liittyen muun muassa alueen luonteeseen ja naapurustoon, kilpailijoiden määrään, alueen arvioituun myyntipotentiaaliin sekä alueen asiakasvirtoihin ja kauttakulkuun. Tässä kappaleessa on tarkoitus määritellä myös itse liiketila. Jos liiketila ei ole vielä tiedossa, tässä kuvataan halutunlainen liiketila. Liiketilasta kerrotaan muun muassa sen pinta-ala, asiakaspaikkojen määrä, mahdolliset keittiötilat,

saniteettitilat, varastotilat, sosiaalitilat sekä muut tilan ominaisuudet ja tilan soveltuvuus liikeidean mukaiseen toimintaan. (Ahonen 2003, 90.)

Ravintola-alan markkina-analyysia suoritettaessa tarkasteltiin jo ravintolaliiketoiminnan hintoja ja vuokria. Tässä kappaleessa pyritään arvioimaan hinta halutulle liikepaikalle. Tämän lisäksi kappaleessa voidaan arvioida valitun alueen keskimääräisiä hintoja. Liikepaikkaa etsittäessä kannattaa päättää kuinka paljon liiketilasta ollaan maksimissaan valmiita maksamaan sekä sitä mistä oikeasti ollaan valmiita maksamaan. Kannattaa pohtia esimerkiksi sitä kuinka paljon liiketilan sijanti vaikuttaa siihen mitä siitä ollaan valmiita maksamaan. Liiketilaa etsittäessä kannattaa ottaa huomioon myös liiketilan mukana tuleva kalusto ja kuinka paljon siitä mahdollisesti voidaan hyödyntää omassa ravintolassa. Kaluston kunto ja sopivuus omaan käyttöön vaikuttavat oleellisesti siihen kuinka paljon liiketilasta kannattaa maksaa. (Ahonen 2003, 92.)

Tärkeänä osana fyysisten tilojen suunnittelua on tulevat laitehankinnat eli kaikki koneet ja laitteet, jotka liiketoimintaa varten tulee hankkia. Tässä kappaleessa käydään läpi tarvittavat laitteet, mitä liiketilasta löytyy valmiina ja mitä tarvitsee hankkia itse. Varusteiden tarvetta voidaan käydä läpi eri tilojen osalta erikseen mikäli se tuntuu selkeämmältä. Koneiden ja laitteiden hankinnat otetaan mukaan taloussuunnitelma kohdassa tehtävään investointisuunnitelmaan. (Ahonen 2003, 92.)

Tässä kappaleessa on tarkoitus suunnitella myös liiketilankäyttöä. Asiakaspaikkojen ja pohjaratkaisun suunnittelussa voidaan käyttää apuna luonnoksia ja pohjapiirroksia sekä muuta materiaalia, kuten valokuvia kilpailijoiden liiketiloista. Yleensä liiketilan lopullinen suunnittelu on hyvä teettää ammattilaisella, jotta kaikki yksityiskohdat tulee huomioitua. Liiketoimintasuunnitelmaan voidaan kuitenkin tehdä suunnitelmaa tulevasta pohjaratkaisusta, joko jo olemassa olevaan liiketilaan tai kuviteltuun optimaaliseen liiketilaan. (Ahonen 2003, 94.)

Ravintolan sisustuksen pohtiminen tulee myös esille tässä kappaleessa. Ravintolan sisustuksen tulee olla linjassa yrityksen liikeidean kanssa. Tässä kappaleessa sisustusta voidaan suunnitella etukäteen muun muassa ravintolan yleisen visuaalisen ilmeen osalta sekä tehdä alustavia valintoja kalusteiden, baaritiskin sekä valaistuksen suhteen. Myös värimaailmaa ja eri pintojen ja tekstiilien valintaa voidaan suunnitella. (Ahonen 2003, 96.)

3.5.6 Markkinointiviestintäsuunnitelma

Tässä luvussa suunnitellaan yrityksen markkinointiviestintä eli kaikki ne toimet, joita tarvitaan kun halutaan saattaa yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut asiakkaiden tietoon.

Markkinointiviestintä on yrityksen ja sen eri sidosryhmien välistä kanssakäymistä, jonka tavoitteena on lisätä yrityksen myyntiä. Markkinointiviestintä voidaan jakaa neljään osaan: suhdetoimintaan, mainontaan, myynninedistämiseen ja itse myyntityöhön. Itse myyntityö on näistä ratkaisevin ja kolme muuta ovat sille ikään kuin tukitehtäviä. (Ahonen 2003, 98.)

Suhdetoiminta, joka tunnetaan paremmin nimellä PR-toiminta (Public Relations), on toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan sidosryhmien asenteisiin yritystä kohtaan. Tarkoituksena on luoda, ylläpitää ja vahvistaa positiivisia asenteita sekä samalla pyrkiä minimoimaan negatiivisia. PR-toiminta kohdistuu sekä ulkoisiin että sisäisiin sidosryhmiin. Ulkoisia sidosryhmiä ovat yrityksen asiakkaat, tavarantoimittajat ym. yhteistyökumppanit. Sisäisiä sidosryhmiä ovat yrityksen oma henkilökunta, omistajat, johtoryhmä jne. Suhdetoimintaa suunniteltaessa tulee esille ottaa seuraavat asiat: vastuuhenkilöt ja tehtävät, eri kohderyhmät ja toimenpiteet kunkin ryhmän kohdalle sekä toiminnan tavoitteet, aikataulu ja budjetti. (Ahonen 2003, 98 - 100.)

Mainonnan tarkoituksena on saattaa yrityksen tarjoamat tuotteet ja / tai palvelut sen asiakkaiden tietoon sekä herättää heidän ostohalunsa. Tarkoituksena on myös lisätä yrityksen tunnettua ja näin ollen myös edistää myynnin kasvua. Mainontaa voidaan jaotella eri osioihin, kuten perinteiseen mainontaan ja suoramarkkinointiin. Perinteiseen mainontaan kuuluvat muun muassa lehtimainokset, radio ja televisio mainokset, erilaiset esitteet ja kuvastot, yrityksen internetsivut sekä erilainen ulkomainonta tai näkymismainonta. Suoramarkkinointia ovat esimerkiksi valituille asiakkaille lähetetyt sähköposti- tai kirjemainokset, puhelinmarkkinointi sekä kohdistetut internetmainokset. Mainonnan suhteen liiketoimintasuunnitelmassa tulee käydä läpi samat asiat kuin suhdetoiminnan kohdalla. (Ahonen 2003, 100; Ideasta kasvuyritykseksi 2000, 81 & Raatikainen 2011, 94.)

Myynninedistäminen näkyy mainontaa ja suhdetoimintaa selkeämmin menekin edistämisen konkreettisina tekoina. Myynninedistäminen tunnetaan myös nimellä SP (Sales Promotion). Sen tavoitteita ovat muun muassa sidosryhmien ja asiakkaiden aktivointi, henkilökunnan kannustaminen lisämyyntiin sekä heidän tuotetuntemuksen lisääminen, asiakaskunnan laajentaminen sekä kanta-asiakkuus. Eri keinoja, joilla myynninedistämistä voidaan eri kohderyhmille toteuttaa ovat muun muassa koulutus ja tiedotus, erilaiset kannustusjärjestelmät ja muut huomionosoitukset, alennukset, lahjat, kokeiluerät, esittelyt, erilaiset messut ja tapahtumat sekä sponsorointi. Myös myynninedistämisen suhteen liiketoimintasuunnitelmassa tulee käydä läpi sen vastuuhenkilöt ja tehtävät, tavoitteet, aikataulu, budjetti ym. (Ahonen 2003, 102.)

Itse myyntityö varsinkin ravintolayrityksessä on pitkälti asiakaspalvelua, jonka onnistuminen on riippuvaista henkilökunnan osaamisen tasosta ja tehtävään sitoutuneisuudesta.

Asiakaspalvelun onnistumisessa tärkeitä on palvelun nopeus, luotettavuus ja asiantuntevuus. Henkilökunnan myyntityön ja palvelun onnistumista voidaan edistää esimerkiksi kuvaamalla ravintolan tavoitteleva asiakaspalveluprosessi eri vaiheineen ja ohjeineen. Ravintolan palveluprosessi voi olla esimerkiksi seuraavanlainen: saapuminen palvelutilanteeseen, asiakkaan tarpeiden selvittäminen, myyntineuvottelu, tuotteen tai palvelun kulutus ja poistuminen palvelutilanteesta. Tällainen kuvaus voidaan laatia osaksi liiketoimintasuunnitelmaa ja sitä voidaan hyödyntää jatkossa henkilökunnan koulutuksessa. (Ahonen 2003, 104 & Raatikainen 2011, 94 - 95.)

3.5.7 Henkilöstösuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelmaan tulee laatia henkilöstösuunnitelma, jossa käydään läpi yrityksen vaatimat henkilöstöresurssit sekä yrityksen sisäinen organisaatio. Henkilöstösuunnitelmaan tulee sisältymään erilaisia laskelmia, jotka tulee sijoittaa liitteiksi liiketoimintasuunnitelman loppuun. Tähän kappaleeseen tulee koota laskelmista saadut tärkeimmät sisällöt. Kappaleessa tarkastellaan myös yrityksen tärkeimmät sidosryhmät ja yhteistyökumppanit. (Ahonen 2003, 106 - 114.)

Henkilöstösuunnitelma tulee aloittaa kuvaamalla yrityksen liikeidean mukainen ideaalinen työntekijä. Tässä voidaan asettaa työntekijälle tavoitellut luonteenpiirteet sekä ulkoiset ominaisuudet. Työntekijän tarvitsema koulutus, työkokemus ja muu osaaminen tulee myös määritellä. Varsinkin pienelle yritykselle on todella tärkeää, että sen henkilökunta on tehtäviinsä sitoutunutta ja työyhteisön ilmapiiri on hyvä. Motivoitunut henkilökunta voikin osoittautua yrityksen parhaaksi kilpailueduksi. Työntekijöiden rekrytoimisen suhteen tulee olla ajoissa liikkeellä sillä hyviä ja osaavia työntekijöitä ei välttämättä heti löydy ja voi olla, että yrityksen täytyy houkutella niitä kilpailijoidensa palveluksesta. (Ahonen 2003, 106; Ideasta kasvuyritykseksi 2000, 89 & Pitkämäki 2000, 70.)

Yrityksen rekrytointia helpottaa hyvin suunniteltu organisaatio. Sen avulla on helppo määrittää työntekijöille oikeanlaiset toimenkuvat ja etsiä tehtäviin sopivia henkilöitä. Yrityksen organisaatio riippuu sen koosta ja sen tulee tukea yrityksen liikeideaa. Tässä kappaleessa tulee määrittää yrityksen tarvitsema henkilöstön määrä sekä eri henkilöiden ammattinimikkeet, heidän tehtävänsä, toimenkuvansa sekä vastuut ja velvollisuudet. Yrityksen organisaatiorakenne ja alaisuudet voidaan liiketoimintasuunnitelmassa havainnollistaa laatimalla organisaatiokaavio. (Ahonen 2003, 106 & Ideasta kasvuyritykseksi 2000, 89.)

Osaksi henkilöstösuunnitelmaa laaditaan miehityssuunnitelma, josta käy ilmi työntekijöiden tarve eri ajankohtina. Miehityssuunnitelman avulla päästään laskemaan henkilöstöstä

aiheutuvia kuluja. Näitä laskettaessa tulee päättää yrityksen palkkauksesta. Yrityksen täytyy noudattaa vähintään valtakunnallisen, yleissitovan työehtosopimuksen mukaisia määräyksiä palkan suuruudesta. Henkilöstökuluihin tulee laskea mukaan palkkojen lisäksi myös kaikki muut kulut, kuten vakuutukset sekä sosiaaliturvamaksu. Lisäksi kannattaa ottaa huomioon mahdolliset sairausajan palkat, sillä näistä voi varsinkin pienessä yrityksessä koitua henkilöstömäärään suhteutettuna paljonkin kuluja. (Ahonen 2003, 108 & Raatikainen 2011, 109.)

Henkilöstösuunnitelmassa voidaan myös tarkastella henkilöstön kehitystä ja seuranta. Henkilökunta voidaan pitää tyytyväisenä ja motivoituneena hyödyntäen erilaisia palkitsemis- ja motivointimenetelmiä. Näitä voidaan käyttää esimerkiksi kun jokin yrityksen tavoite on saavutettu. Tällaisina menetelminä voidaan käyttää muun muassa henkilökohtaista palautetta, ylennyksiä sekä erilaisia rahallisia tai aineellisia palkintoja. Henkilöstön koulutusta on myös hyvä tarkastella tässä kappaleessa ja eri koulutuksen muodoille voidaan laatia suuntaa antavat aikataulut ja budjetit. Myös mahdolliset menetelmät joilla henkilökunnan luotettavuutta, täsmällisyyttä, kustannuksia, tehokkuutta ja kiertoa halutaan seurata voidaan määritellä. Henkilökunnan seurannassa voidaan hyödyntää muun muassa asiakaspalautteita sekä kehityskeskusteluja. (Ahonen 2003, 108 - 110.)

Lopuksi tulee tarkastella yrityksen sidosryhmiä. Näistä osaa onkin jo aiemmin tarkasteltu ja tässä kohtaa tuleekin käydä läpi yrityksen rahoittajat, sopimuskumppanit sekä julkinen valta. Yrityksen rahoittajia voivat olla sen omistajat, pankki sekä muut sijoittajat. Sopimuskumppaneita yrityksellä on yleensä monia erilaisia, kuten vuokranantaja, vakuutusyhtiö, huoltoyhtiö, tavarantoimittajat, kirjanpitäjät, tilitoimisto ja työmarkkinajärjestöt. Julkisen vallan osalta yrityksen sidosryhmiin voi kuulua muun muassa verottaja, kunta, poliisi ja ympäristövirasto. Tässä kappaleessa tulee käydä läpi yrityksen toiminnan kannalta oleelliset näistä ja listata jokaisesta tärkeimmät tiedot, kuten yhteyshenkilöt, taloudelliset asiat sekä erilaiset sopimukset. (Ahonen 2003, 110 - 114.)

3.5.8 Taloussuunnitelma

Taloussuunnitelmaosiossa laaditaan suunnittelulaskelmat, joiden periaatteellinen tarkoitus on muuntaa yrityksen liikeidea rahaksi. Suunnittelulaskelmiin kuuluvat pääoman tarpeen laskeminen sekä myynti- ja tulosenrusteen laatiminen. Myös muita osa-budjetteja voidaan laatia suunnitelman osaksi. Muita budjetteja voivat olla esimerkiksi osto-, varasto- ja kiinteiden kustannusten budjetti. Taloussuunnitelmassa käsitellään myös yrityksen rahoituksen järjestämistä ja lainojen takaisinmaksua, joista laaditaan erilliset laskelmat. Taloussuunnitelman loppuun laaditaan myös talouden seurantasuunnitelma. (Ahonen 2003, 116 - 126 & Alikoski 2009, 108.)

Laskelmien tarkoitus on luoda aloittavalle yritykselle käsitys sen tuloista ja menoista liiketoiminnan startattua. Laskelmien laadinnassa hyödynnetään perinteisiä yrityslaskennan kaavoja, joita muokataan ravintola-alan yritykselle sopiviksi. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa laskelmien avulla pystytään arvioimaan yrityksen tulevaa toimintaa ja kokeilla eri päätösten vaikutusta yrityksen talouden toimintaan. Laskelmien avulla esimerkiksi hinnoittelun vaikutuksia yrityksen tulokseen voidaan kokeilla teoriassa. Laskelmat tulee laatia vastaamaan totuutta mahdollisimman tarkasti, jotta virheet toiminnan suunnittelussa voidaan välttää. Yritystoiminnan startattua laskelmia tulee päivittää vastaamaan todellisia lukuja. (Ahonen 2003, 116.)

Ensimmäinen laadittavista suunnittelulaskelmista on yrityksen pääoman tarve. Yritystoiminnan aloittamisen mahdollistamiseksi tarvitaan varoja erilaisia investointeja varten. Lisäksi toiminnan alkuvaiheessa yritys tulee tarvitsemaan käyttöpääomaa kattamaan muun muassa palkka- ja vuokratuloja, koska tulorahoitusta ei heti alkuvaiheessa ole saatavilla. Ravintolayrityksen investointikuluja ovat muun muassa mahdollisen ostettavan liiketoiminnan hinta sekä liiketilasta aiheutuvat kulut, kuten sisustus ja erilaisten laitteiden hankinnat. Käyttöpääomaa tarvitaan palkka- ja vuokratulojen lisäksi muun muassa varastoa ja käteiskassaa varten. Käyttöpääoma tulee laskea riittämään kahden kuukauden menojen hoitamiseen, sillä myyntituloja ei välttämättä synny alussa riittävästi. Käyttöpääoman tarve tulee laskea tarkasti. Silti myös yllättäviä, huomiotta jääneitä kuluja varten tulee varata jonkin verran rahaa. (Ahonen 2003, 118; Alikoski 2009, 108 - 109 & Raatikainen 2011, 118.)

Seuraavat suunnittelulaskelmat ovat myyntiennuste ja siitä johdettu tulosennuste. Myyntiennusteen laatimiseksi tulee laatia arvio keskiostoksen suuruudesta. Keskiostos voidaan laskea kokoamalla yrityksen tuotteista ns. ostoskori, johon tulee sisältyä kaikkien eri tuoteryhmien tuotteita. Eri tuotteiden hintoja tulee painottaa arviolla niiden osuudesta kokonaismyyntiin. Keskiostoksen määrää voidaan hyödyntää kertomalla sen suuruus jokaisen viikonpäivän asiakkaiden määrällä, mielellään eri vuorokauden ajankohtina. Näin saadaan laskettua viikoittaisen myynnin määrä ja siitä johdetut kuukausimyynti ja vuosimyynti. Myyntiennusteen pohjalta tulee laatia kuukausiperusteinen tulosennuste ensimmäiselle vuodelle. Tulosennusteen tarkoitus on osoittaa yrityksen toiminnan kannattavuus. Sen tärkeimmät tunnusluvut ovat myynti- ja käyttökate. Tulosennustetta voidaan jatkaa useammalle vuodelle ja sen avulla voidaan laatia suunnitelma vieraiden pääomien takaisinmaksulle. (Ahonen 2003, 122 & Viitala 2006, 127.)

Yrityksen rahoituksen tarkoitus on vastata pääoman tarpeeseen. Yrityksen rahoitus koostuu tulorahoituksesta, joka saadaan kun myynnistä vähennetään sitä vastaavat menot, sekä pääomarahoituksesta. Pääomarahoitusta voidaan jakaa omaan pääomaan ja vieraaseen

pääomaan. Omaa pääomaa yrityksellä voi olla muun muassa osakepääoman muodossa, omina säästöinä ja omana omaisuutena. Vierasta pääomaa yritys voi saada eri rahoittajilta joko lyhytaikaisena tai pitkäaikaisena. Lyhytaikaisella tarkoitetaan lainaa joka täytyy maksaa takaisin vuoden sisällä ja pitkäaikaisella taas lainaa jonka takaisinmaksuaika on yli vuoden pituinen. Lainojen takaisinmaksusta yritys sopii erikseen eri rahoittajien kanssa.

Taloussuunnitelmaan laaditaan takaisinmaksuennuste kaikille lainoille.

Takaisinmaksuennusteesta käy ilmi lainojen korot ja maksuehdot sekä takaisinmaksuaikataulu. (Ahonen 2003, 124 & Raatikainen 2011, 118 - 119.)

Taloussuunnitelman loppuun laaditaan talouden seurantasuunnitelma, jonka avulla yrityksen on tarkoitus seurata toteutuuko yrityksen tarkoitus, eli tuottaako yritys voittoa. Ennusteiden sijaan talouden seurantasuunnitelmassa hyödynnetään yrityksen todellisia taloustietoja. Näitä tietoja yritys kerää jatkuvasti, mutta myös niiden analysointi on tärkeää.

Seurantasuunnitelmassa määritellään talouden seurantaan liittyvät toimenpiteet ja niiden aikataulut sekä vastuuhenkilöt. (Ahonen 2003, 126.)

3.5.9 Riskianalyysi

Yrittäjyyteen ja yrityksen toimintaan liittyy aina joitakin uhkia tai epävarmuuksia, joilla usein on yrityksen kannalta negatiivisia taloudellisia seurauksia. Näitä epäsuotuisia tapahtumia nimitetään riskeiksi. Riskit voivat olla seurausta yrityksen omasta toiminnasta tai toimintaympäristön muutoksista, joihin yritys ei voi vaikuttaa. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa kaikki mahdolliset riskit on hyvä pyrkiä kartoittamaan, jotta niihin voidaan varautua. Yrityksen riskit voidaan jakaa liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Suunnitelmaan kirjataan ylös kaikki mahdolliset riskit sekä laaditaan suunnitelmat riskien hallintaan. (Ahonen 2003, 128 - 130; Alikoski 2009, 101 & Ideasta kasvuyritykseksi 2000, 124.)

Liikeriskit ovat osa yrityksen normaalia toimintaa ja ne elävät olosuhteiden mukana.

Liikeriskeiltä ei voi suojautua ottamalla vakuutusta, koska yritystoiminta sisältää aina voiton tai tappion mahdollisuuden. Liikeriskejä ovat erilaiset markkinariskit ja rahoitusriskit.

Yrityksen markkinariskejä ovat esimerkiksi muutokset kilpailussa tai asiakkaiden kulutuskäyttäytymisessä. Rahoitusriskit taas ovat sidoksissa yrityksen pääomaan. Lainojen korkojen suuri äkillinen nousu on hyvä esimerkki rahoitusriskistä. (Ahonen 2003, 128 - 130 & Alikoski 2009, 101.)

Yrityksen vahinkoriskit eroavat liikeriskeistä kahdella tapaa. Ensinnäkin vahinkoriskit liittyvät yleensä johonkin tiettyyn kohteeseen, kun taas liikeriskit vaikuttavat koko yrityksen toimintaan. Toinen ero on se, että vahinkoriskien varalta yritys voi ottaa erinäisiä vakuutuksia. Vahinkoriskejä ovat muun muassa henkilöriskit, esimerkiksi sairaudet tai

tapaturmat sekä omaisuusvahingot, jotka voivat aiheutua esimerkiksi tulipalosta. Vahinkoriskeihin kuuluvat myös toimintariskit. Vahinkoriskeiltä voidaan suojautua muun muassa omaisuusvakuutuksella, irtaimistovakuutuksella, henkilöstövakuutuksilla, yrittäjän omilla vakuutuksilla sekä yritystoiminnan keskeytymisen varalle saatavalla vakuutuksella. (Ahonen 2003, 130; Alikoski 2009, 101 - 106 & Raatikainen 2011, 102.)

Kun yritys on tunnistanut sen toimintaa uhkaavat riskit, tulee sen laatia suunnitelma riskien hallintaan. Riskien hallintaan kirjataan kaikki ne toimenpiteet jotka yritys voi tehdä, jotta riskien mahdollisuutta pystytään pienentämään ja toteutuvista riskeistä aiheutuvien taloudellisten vahinkojen määrä saadaan minimoitua. Eri toimenpiteitä joilla yritys voi suojautua riskeiltä ovat niiden välttäminen, pienentäminen, jakaminen, siirtäminen ja riskin kantaminen. Riskien välttäminen on ennakoivaa toimintaa, jolla riskien aiheutuminen pyritään ennalta ehkäisemään. Tästä esimerkkinä työhyvinvoinnista huolehtiminen ja viallisten laitteiden käytön välttäminen. Riskien pienentäminen on toimintaa, jolla riskin vaikutus pyritään minimoimaan. Esimerkiksi liiketilan rakenteet voidaan suunnitella niin, että tulipalon sattuessa koko rakennus ei tuhoudu. Riskien jakaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi sijoittamalla yrityksen toimipisteet erilleen tai varautumalla tavarantoimittajan toimitusvaikeuksiin hankkimalla tuotteille vaihtoehtoinen toimittaja. Riskin siirtäminen on useimmiten riskiin varautumista vakuutuksen muodossa, jolloin riski siirtyy vakuutusyhtiölle. Myös riskialttiiden tehtävien siirtäminen toisen yrityksen tehtäväksi on riskin siirtämistä. Riskin kantaminen on yrittäjän tietoinen valinta jättää jokin riski itsensä hoidettavaksi. Esimerkkinä yrittäjä joka vakuuttaa yrityksen omistamat ajoneuvot vain pakollisella liikennevakuutuksella, mutta jättää kaskon ottamatta säästääkseen vakuutusmaksuissa. (Ahonen 2003, 130; Alikoski 2009, 103 - 104 & Raatikainen 2011, 106 - 107.)

4 Liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessi

Tässä luvussa käydään läpi hankkeen toteutus kokonaisuudessaan eli liiketoimintasuunnitelman laatimisen prosessi käytännössä. Alussa kuvaillaan mikä lähtötilanne tehtävän suhteen on ollut. Tämän jälkeen käydään läpi toteutus vaihe vaiheelta aikajärjestyksessä. Luvussa kuvataan käytetyt työmenetelmät ja miten kukin liiketoimintasuunnitelman osa-alue on rakennettu. Seuraavaksi kuvaillaan pääpiirteittään valmis tuotos. Tavoitteena on antaa kuva siitä mitä laadittu liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään, minkälainen sen rakenne on. Tarkempia tietoja suunnitelmasta ei voida paljastaa, sillä suunnitelma sisältää yrityksen liikeidean kannalta arkaluontoista tietoa. Lopuksi käydään läpi liiketoimintasuunnitelman arviointi kahden ulkopuolisen arvioijan sekä kirjoittajan oman arvion kannalta.

4.1 Lähtötilanne

Lähtökohtana tämän hankkeen toteutukselle on kirjoittajan halu toimia yrittäjänä joskus tulevaisuudessa. Idea yrittäjäksi ryhtymisestä on syntynyt kirjoittajan opiskeluaikana ja se tuntuu olevan ainoa mielenkiintoinen päämäärä johon opiskelun jälkeen lähdetään tähtäämään. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen tulee tässä vaiheessa olemaan pohjatyötä ja tässä valmistunutta työtä ei voida pitää valmiina, sillä yrityksen perustaminen ei tule kyseeseen vielä ainakaan muutama vuoteen. Näin ollen nyt valmistunutta suunnitelmaa tullaan myöhemmin päivittämään sellaiseen muotoon kuin tilanne lähempänä yrityksen perustamista vaatii.

Liiketoimintasuunnitelmaa lähdetään nyt työstämään lähes puhtaalta pöydältä alustavan liikeidean pohjalta. Alustava liikeidea on syntynyt kirjoittajan ajatustyön tuotoksena ja se on muovautunut ajan myötä muotoon josta nyt lähdetään liikkelle. Tämän hankkeen toteutuksen aikana alustavasta liikeideasta on tarkoitus saada muokattua toimiva liikeidea ja kokonaisuus, jonka perusteella yrityksen perustaminen olisi mahdollista.

Koko prosessin tarkoituksena on luoda perusta yrittäjäksi ryhtymiselle. Tavoitteena on siis hankkia kaikki tarvittavat perustiedot ja -taidot, mitä yrityksen perustamiseen tarvitaan. Prosessin aikana on tarkoitus tutustua toimialaan ja alueeseen johon yritystä ollaan perustamassa sekä kartoittaa kaikki mahdolliset esteet ja haasteet joita yrityksen perustamiseen liittyy.

4.2 Toteutusvaihe

Tässä luvussa käydään läpi itse liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessi. Ensin tarkastellaan liiketoimintasuunnitelman laatimisessa hyödynnettyjä menetelmiä. Tämän jälkeen käydään läpi kuinka suunnitelman laatiminen on edennyt ja minkälainen valmiista tuotoksesta on syntynyt.

4.2.1 Käytetyt menetelmät

Tässä osuudessa kuvataan liiketoimintasuunnitelman laatimisessa hyödynnetyt menetelmät. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen aloitettiin alustavalla ideoinnilla siitä mitä suunnitelman tulisi pitää sisällään. Alustavaa ideointia tehtiin 8x8 -menetelmää hyödyntäen. 8x8 -menetelmässä on tarkoitus laatia 9x9 -ruutuinen ajatuskartta. Aluksi määritelty ideoitava aihe kirjoitetaan paperin keskimmäiseen ruutuun. Sen ympärille ideoidaan kahdeksan aiheeseen liittyvää aihetta, joita jokaista lähdetään tarkentamaan ideoimalla niiden kunkin ympärille taas kahdeksan uutta aihetta tai niihin vaikuttavaa tekijää.

Menetelmän tarkoituksena on saada ideoitavaan aiheeseen liittyvät asiat tuotua selvästi esille. (Verkkosisältöjen ideointi ja ideointimenetelmiä 2005.)

Monien liiketoimintasuunnitelman kohtien työstämisessä tarvittavaa tietoa on kerätty hyödyntäen Net Scouting -menetelmää. Net Scouting -menetelmällä tarkoitetaan yksinkertaisesti tiedon järjestelmällistä hakua internetistä. Internet lähteiden hyödyntäminen tiedonkeruussa on hyödyllistä internetin tarjoaman valtavan tietomäärän takia. Internet lähteiden hyödyntämisen tärkeys onkin jo pitkään ollut jatkuvassa kasvussa. Suuren tietomäärän takia Net Scouting -menetelmää käytettäessä on tärkeää osata hakea tietoa oikeista paikoista oikealla tavalla. Täsmällisten hakusanojen käyttö on tärkeää, jotta saadaan haettavaan aiheeseen oleellisesti liittyvää tietoa. Tiedon hyödyntämisessä täytyy myös olla tarkkana, sillä internet sisältää myös paljon väärää tietoa. Tästä syystä internetistä haetusta tiedosta täytyy selvittää lähteet ja varmistua siitä, että tieto on luotettavaa. (Moritz 2005, 194.)

Suunnitelmaa varten on suoritettu kilpailija-analyysi, jossa kilpailijoihin on tutustuttu Net Scouting -menetelmän lisäksi paikan päällä kohdekaupungissa hyödyntäen Benchmarking -menetelmää. Benchmarking -menetelmä on eräänlainen vertailuanalyysi, jonka tarkoituksena on verrata oman yrityksen toimintaa toisten toimintaan. Oman yrityksen toimintaa voidaan verrata esimerkiksi pahimpien kilpailijoiden toimintaan, jotta heiltä voidaan oppia jotain jonka avulla omaa toimintaa voidaan kehittää. Työkaluna Benchmarking -menetelmä auttaa yritystä pohtimaan kuinka jotakin sen toiminnan osa-aluetta voitaisiin parantaa. Joskus Benchmarking -menetelmästä käytetään myös suomenkielistä nimitystä vertaisarviointi. Muita käytettyjä nimityksiä ovat esikuva-analyysi, vertailuanalyysi ja vertailukehittäminen. (Benchmarking-menetelmä 2015 & E-conomic 2015.)

Benchmarking -menetelmää hyödynnetään paljon yritysten keskuudessa. Menetelmää hyödynnetään useimmiten työkaluna laatujärjestelmien kehityksessä sekä eri prosessien kehittämisessä. Menetelmän avulla yritys pystyy selvittämään oman toimintansa heikkoudet sekä saamaan ideoita hyödynnettäväksi niiden kehittämisessä. Benchmarking voi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi yritysten strategioiden, eri prosessien tai datan vertailua. Menetelmää voidaan hyödyntää vertaamalla omaa toimintaa joko muihin saman toimialan yrityksiin tai jonkin muun alan yrityksiin. Benchmarking -menetelmää voidaan toteuttaa monella tapaa. Yleisin tapa on kuitenkin vieraila valitussa kohdeyrityksessä. Vertailussa voidaan käyttää apuna myös lehtiartikkeleita, kirjoja sekä internetiä. Internetistä voidaan etsiä kohdeyritykseen liittyviä uutisia sekä hyödyntää heidän omia kotisivujaan. Myös erilaisten järjestöjen sivuilta ja patenttisivuilta voidaan löytää vertailussa hyödynnettävää tietoa. (Benchmarking-menetelmä 2015 & E-conomic 2015.)

Kysyntää pyrittiin selvittämään kohdekaupungissa suoritettujen haastatteluiden avulla. Haastattelu on menetelmänä yksi suosituimmista tavoista kerätä tietoa. Haastattelun avulla on mahdollista saada hyvinkin yksityiskohtaista tietoa haastateltavan mielipiteistä. Haastattelu -menetelmän avulla kerätty tieto on yleensä laadullista. Kerättyä tietoa voidaan tarkastella myös numeerisessa muodossa. Haastattelu on haastattelijan ja haastateltavan välistä vuorovaikutusta joka usein tapahtuu kasvokkain. Haastattelu voidaan kuitenkin suorittaa myös puhelimesta tai sähköpostin välityksellä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Haastattelu 2015.)

Haastattelussa haastattelija ja haastateltava keskustelevat tutkimusaiheeseen liittyvistä asioista. Haastattelijan tehtävä on ohjata haastattelun kulkua ja motivoida haastateltavaa vastaamaan esitettyihin kysymyksiin. Haastattelussa keskustelun kulku riippuu valitusta haastattelutyypistä. On olemassa monia eri tyyppisiä haastatteluja. Suoritettavan haastattelun tarkoitus, haastattelutilanne sekä haastattelijan haastattelukokemus määräävät kulloinkin käytettävän haastattelutyypin. Yleisimmät haastattelutyypit ovat strukturoitu-, puolistrukturoitu-, strukturoimaton- ja syvähaastattelu. Strukturoitu haastattelu on ennalta määritelty. Siinä haastattelukysymykset ovat kuin kyselylomakkeesta. Tämä haastattelutyyppi sopii tilanteeseen, jossa tarvitaan järjestelmällistä tietoa. Haastattelun huonona puolena on, että kaikki asiaan liittyvä oleellinen tieto ei tällöin tule esille. Puolistrukturoidussa haastattelussa osa haastattelukysymyksistä on laadittu etukäteen ja haastattelun teemat ovat ennestään selvillä. Haastattelutilanteessa kysymyksiä voidaan kuitenkin muotoilla uudelleen ja tarkentavia kysymyksiä voidaan esittää. Tämän tyyppisen haastattelun avulla voidaan tutkittavasta aiheesta saada enemmän tietoa selville, mutta haastattelu vaatii haastattelijalta enemmän kokemusta kuin täysin strukturoidun haastattelun suorittaminen. Strukturoimaton haastattelu ja syvähaastattelu ovat haasteellisempia menetelmiä joissa haastattelu perustuu avoimeen keskusteluun. Haastattelijan täytyy tällöin olla todella hyvin selvillä siitä mitä tietoa haastattelun avulla pyritään saamaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Haastattelu 2015.)

Käytettiin haastattelussa mitä haastattelutyyppiä tahansa, tulee haastattelu aina suunnitella etukäteen ja siihen tulee valmistautua. Haastattelijan käytös, ilmeet ja elkkeet vaikuttavat haastattelun vuorovaikutuksen onnistumiseen. Haastattelijalle on hyötyä hyvistä sosiaalisista taidoista. Haastattelun aikana haastattelu yleensä taltioidaan kirjoittamalla, nauhoittamalla tai videoimalla. Pelkkiin muistiinpanoihin turvautuminen haastattelutilanteessa ei ole usein suositeltavaa, sillä haastattelijalta saattaa jäädä tällöin olennaisiakin asioita kuulematta. Yleensä haastattelu aloitetaan tai lopetetaan tarpeellisten taustatietojen keräämiseen. Taustatietoja ovat haastateltavan ikä, asuinpaikka, koulutus ym. Taustatiedoista kerättäväksi tulee valita vain tutkimuksen kannalta oleelliset asiat, sillä epäolennaiset kysymykset usein

vähentävät haastateltavan vastausintoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Haastattelu 2015.)

Liiketoimintasuunnitelman loppuun on laadittu SWOT-analyysi, jonka avulla on pyritty arvioimaan suunnitellun liiketoiminnan menestysmahdollisuuksia. SWOT-analyysi on menetelmä jota todella usein hyödynnetään strategisessa suunnittelussa. SWOT-analyysi onkin yksi maailman suosituimmista arviointimenetelmistä. SWOT-lyhenne tulee englannin kielisistä sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats. Suomeksi siis vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Menetelmän tarkoituksena on tunnistaa edellä mainitut neljä kohtaa arvioitavasta kohteesta. Havaitut asiat kirjataan yleensä nelikenttään, josta ne ovat selkeästi luettavissa. (OK-opintokeskus 2015 & SWOT-analyysi 2015.)

Mikäli SWOT-analyysia hyödynnetään yrityksen toiminnan arvioinnissa, tarkastellaan tällöin yrityksen toimintaan vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Yrityksen vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä tekijöitä joihin yritys pystyy suoraan vaikuttamaan. Yrityksen vahvuudet ovat tekijöitä, jotka auttavat yritystä toteuttamaan toiminta-ajatustaan menestyksekkäästi. Heikkoudet taas ovat tekijöitä, jotka ovat yrityksen menestyksen tiellä. Yrityksen toiminnan mahdollisuudet ja uhat ovat ulkoisia tekijöitä joihin yritys ei suoranaisesti voi vaikuttaa, mutta joita täytyy pyrkiä joko hyödyntämään tai välttämään. Yrityksen tulisi pyrkiä käyttämään hyväksi omia vahvuuksiaan ja edelleen vahvistamaan niitä. Tunnistettuja heikkouksia taas pyritään välttämään, lieventämään tai kokonaan poistamaan. Yrityksen tulee varmistaa toimintaympäristön tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntäminen. Tunnistettuja uhkia pyritään kiertämään, lieventämään tai poistamaan. (OK-opintokeskus 2015 & SWOT-analyysi 2015.)

SWOT-analyysin etuihin kuuluu helppo toteutus ja vähäiset vaaditut resurssit. Analyysin voi suorittaa yksin tai ryhmässä. Parhaisiin tuloksiin päästään usein, kun ryhmän jäsenet arvioivat yrityksen toimintaa ensin yksin ja vastaukset kootaan yhteen ryhmässä. Näin yrityksen tila pystytään arvioimaan mahdollisimman kattavasti. (OK-opintokeskus 2015 & Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi 2009.)

4.2.2 Toteutuksen ja liiketoimintasuunnitelman kuvaus

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 2) on esitelty alkuperäisen ideonnin tulos 8x8 -menetelmää käyttäen. Ideonti on tehty sillä hetkellä suunnitteilla olleen opinnäytetyön nimen mukaan: Liiketoimintasuunnitelman laatiminen anniskeluravintolalle. Opinnäytetyön nimi on sittemmin vaihtunut. Myös koko ideonnin sisältöä on muokattu, kun työ on lähtenyt etenemään. Alkuperäisen ideonnin mukainen sisältö oli hieman puuttellinen ja niimpä toteutetun liiketoimintasuunnitelman sisältö on pohjattu pitkälti Ahosen, 2003 kirjoittamaan kirjaan opas

ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Alkuuperäisestä ideoinnista on ollut kuitenkin hyötyä liiketoimintasuunnitelman laatimisessa.

	Yrityksen tulevaisuuden näkymät	Toiminnan riskit	Miten toimitaan	Asiakkaat	Asiakkaiden tarpeet		Asiakkaat / asiakasryhmät	Markkinoiden sijainti
	Riskit	Sopimukset	Mistä / miten asiakkaita laskutetaan	Liikeidea	Tarjotut tuotteet/palvelut		Markkina-analyysi	Markkinapotentiaali
	Vakuutukset	Luvat	Heikkoudet / kehitettävää	Ainutlaatuisuus ja erinomaisuus	Etu tai hyöty asiakkaalle		Markkinanäkymät	Nykyinen ostokäyttäytyminen
	Rahoitus	Talouden suunnittelu (budjetointi)	Riskit	Liikeidea	Markkina-analyysi		Kilpailijat	Kilpailijoiden tuotteet / palvelut
	Talous	Talouden seuranta	Talous	Liiketoimintasuunnitelman laatiminen anniskeluravintolalle	Kilpailuanalyysi		Kilpailuanalyysi	Kilpailijoiden tapa toimia
		Kirjanpito	Toimitilat	Henkilöstö	Markkinointisuunnitelma	Kilpailukeinot	Kilpailijoiden näkyvyys markkinoilla	Kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet
Eri toimitilavaihtoehtojen kartoitus	Tarvittavat työvälineet	Sisustus		Henkilöstösuunnitelma	Valmennus	Tavoitteet	Tuotteet ja palvelut	Hinnoittelu
	Toimitilat	Kiinteistön huolto		Henkilöstö	Omavalvonta	Aikataulu	Markkinointisuunnitelma	Myynti (myyntikanavat)
		Toimitilabudjetti			Henkilöstöbudjetti	Markkinointibudjetti	Viestinnän sisältö	Viestinnässä käytetyt välineet

Kuvio 2: 8x8 -menetelmä

Itse liiketoimintasuunnitelman laatiminen on aloitettu luomalla suunnitelmalle sisällysluettelo. Tästä on lähdetty liikkeelle, jotta heti alusta alkaen olisi selvillä mitä kohtia suunnitelmaan on tulossa. Sisällysluettelon laatiminen on auttanut antamaan suunnitelmalle selvän rakenteen niin, että kaikki oleelliset asiat sisältyvät suunnitelmaan.

Sisällysluettelon laatimisen jälkeen oli vuorossa lähtökohtatilanteen kuvaus. Tämä kuvaus on vastaava kuin tämän työn luvun 4.1 kuvaus työn lähtötilanteesta. Kuvaus on kuitenkin kirjoitettu vastaamaan liiketoimintasuunnitelman lähtötilannetta ja se sisältää myös joitakin oleellisia tietoja yrityksen perustamiseen liittyvistä seikoista. Kuvaus on puhtaasti kirjoittajan ajatustyön tuotosta.

Seuraavaksi ajatustyötä on jatkettu eteenpäin kirjaamalla ylös Rock Bar BTRn toiminta-ajatus, arvot, visio ja liikeidea. Apua kirjoittamiseen on haettu asiaan liittyvästä kirjallisuudesta eli samoista lähteistä kuin mitä tässä työssä on hyödynnetty. Vaikka ajatukset kyseisistä asioista ovatkin melko selkeinä muotoutuneet kirjoittajan päässä tämän työn aikana, niin näiden ajatusten pukeminen sanoiksi oli huomattavasti oletettua hankalampaa. Näiden asioiden kanssa samaan kappaleeseen kuuluvat strategiat ja tavoitteet jätettiin kirjoitettaviksi myöhemmässä vaiheessa, sillä niiden kirjoittamiseen tullaan tarvitsemaan suunnitelman loppupuolella laadittavia laskelmia.

Net Scouting -menetelmää hyödyntäen on seuraavaksi kirjoitettu suunnitelman toimiala-analyysi. Tässä kohtaa on analysoitu ravintola-alaa Suomessa yleensä ja tarkemmin Joensuussa, mihin Rock Bar BTR on tarkoitus perustaa. Ravintola-alaa on pyritty analysoimaan muun muassa ravintoloiden määrien avulla sekä tarkastelemalla niiden liikevaihtoja ja henkilömääriä. Analyysi on hieman samankaltainen kuin tämän työn luku 2 eli kuvaus toimintaympäristöstä. Tässä analyysissa on kuitenkin keskitytty tarkastelemaan vain ravintola-alaa ja tietoa on pyritty tarkentamaan koskemaan olut- ja drinkkibaareja. Toimiala-analyysiin sisältyy myös alalla toimimiseen vaikuttavien tärkeimpien säännösten käsittely sekä liiketilojen vuokrien tarkastelu. Näistä jälkimmäinen kohta on jätetty myöhemmässä vaiheessa työstettäväksi lähinnä sen takia, että kyseisten hintojen löytäminen osoittautui todella hankalaksi ja tämän ei haluttu jarruttavan turhaa muun työn etenemistä.

Tämän jälkeen on omaa ajatustyötä ja Net Scouting -menetelmää hyödyntäen kirjoitettu analyysi baarin kohdeasiakasryhmästä. Kohdeasiakasryhmästä on laadittu kuvaus ja asiakasryhmää on tarkasteltu lukuina. Apuna tässä on käytetty muun muassa väestötietoja. Samaan kappaleeseen liittyy myös analyysi kilpailutilanteesta, joka koostuu kysynnän ja kilpailun tarkastelusta. Nämä kaksi asiaa täytyi jättää toteutettavaksi myöhemmässä vaiheessa, koska näiden perusteellinen selvittäminen vaatii Net Scouting -menetelmän lisäksi käyntiä kohdekaupungissa ja kilpailevissa yrityksissä eli benchmarkingin hyödyntämistä.

Seuraavaksi on lähinnä oman ajatustyön pohjalta laadittu kuvaus baarin tarjoamasta tuotepalvelupaketista. Tässä on tarvittu aikaa eri tuotevalintojen tekemiselle. Baarin pääasialliset tuotteethan ovat tietenkin juomatuotteita. Saatavilla olevia tuotteita ja niiden ostohintoja on pyritty selvittämään juomatuotteiden toimittajilta, kuten Sinebrychoffilta ja erinäisistä juomatukuista. Suomen tiukan alkoholilainsäädännön vuoksi lähes mikään yritys ei näitä tietoja ole kuitenkaan voinut luovuttaa, koska tietojen saantia varten täytyisi olla yritys jolla on yritystunnus sekä myönnetty anniskelulupa. Yhden tukun luovuttaman hinnaston sekä alkon internetsivujen avulla juomatuotteista on kuitenkin saatu koottua alustava kokonaisuus. Tuotepalvelupaketin osana on käsitelty myös ravintolan tarjoamaa musiikkia. Tässä kohtaa on huomioitu musiikin toistoon liittyvät pakolliset maksut Teostolle ja Gramexille. Lisäksi on pyritty selvittämään kuinka paljon ravintolan äänentoistojärjestelmä tulisi maksamaan. Asiaa on pyritty selvittämään lähettämällä kahdelle äänentoistojärjestelmälle toimittavalle yritykselle alustava tarjouspyyntö. Saatujen tietojen perusteella on äänentoistojärjestelmälle varattu budjettiin tietty summa. Kappaleessa tarkastellaan vielä ravintolan tarjoamaa palvelua sekä hinnoittelua. Hinnoittelun tarkastelu on jätetty myöhemmäksi, sillä kilpailijoiden analysointi on välttämätöntä ennen omien hinnoittelupäätösten tekemistä.

Työtä on jatkettu seuraavaksi ravintolan fyysisten tilojen suunnittelulla. Koska ravintolan tuleva liiketila ei vielä tässä vaiheessa ole tiedossa, on suunnittelu tapahtunut kuvitteelliseen

liiketilaan. Tiloja suunniteltaessa on määritelty liiketilan tavoiteltu sijainti ja koko. Samassa kappaleessa käsitellään ravintolassa tarvittavia laitehankintoja sekä tilankäyttöä ja sisustuksen suunnittelua. Tarvittavista laitteista ja muista tarvikkeista on laadittu selkeä hankintalista hintoineen. Lista on laadittu omien kokemusten ja näkemysten pohjalta käyttäen lähteinä useita laitteiden toimittajia. Hankittavista laitteista erityismaininnan ansaitsee oluthanasto, joka on päätetty hankkia kokonaan omaksi vuokrauksen sijaan. Oluthanastosta on pyydetty alustava tarjouspyyntö oluthanoja toimittavalta alan yritykseltä. Ravintolan tilankäyttöä on suunniteltu alustavasti laatimalla pohjapiirros kuvitteelliseen liiketilaan toteutettuna. Pohjapiirros on laadittu piirustusohjelmalla. Sisustusta on pyritty suunnittelemaan jonkin verran jo tässä vaiheessa jotta sisustuksen vaatima budjetti saadaan laadittua mahdollisimman tarkasti. Sisustusta varten on laadittu alustava sisustussuunnitelma, josta käy pääosin ilmi eri kalustehankinnat sekä muut materiaalivalinnat ja kaiken tämän kustannukset. Lisäksi mahdollisia sisustusratkaisuja on pyritty suunnitelmassa havainnollistamaan muutaman esimerkkikuvan avulla.

Seuraavaksi on laadittu henkilöstösuunnitelma, jossa on määritelty minkälainen baariin haettava työntekijä on, miten yrityksen organisaatio rakentuu ja miten henkilöstön kehitys ja seuranta tapahtuvat. Tärkeimpänä osana kappaletta on kuitenkin ravintolan miehityssuunnitelman laatiminen ja henkilöstökulujen laskeminen. Miehityssuunnitelmaa laadittaessa on täytynyt pohtia ravintolan aukioloaikoja sekä sitä kuinka paljon henkilöstöä kulloinkin tullaan tarvitsemaan. Miehityssuunnitelman selkeyttämiseksi on laadittu alustava työvuorokiertoista yhden kuukauden ajalle. Työvuorokiertoista on laadittu siten, että sitä voidaan suoraan jatkaa seuraaville kuukausille. Työvuorokiertoista pyörii kolmen viikon jaksoissa niin, että työvuorot vaihtelevat tasaisesti työntekijöiden kesken. Työvuorolistan pohjalta on laskettu henkilöstökulut kuukautta kohden. Kaikki suunnitelmaa varten laaditut laskelmat on laadittu excelissä niin, että niitä on helppo muokata tulevaisuudessa.

Suunnittelua on jatkettu seuraavaksi markkinointiviestintäsuunnitelman muodossa. Tässä suunnitelman osassa on määritelty suhdetoimintaan, mainontaan, myynninedistämiseen ja itse myyntityöhön liittyvät asiat. Suunnitelman laatiminen on oman ajatustyön tulosta. Sen tärkeimpänä osana on kuvaus esimerkinomaisesta asiakaspalveluprosessista.

Tässä vaiheessa on palattu toimiala-analyysin pariin ja tehty puuttuva liiketilojen vuokrien tarkastelu. Liiketilojen vuokria on tutkittu Net Scouting -menetelmän avulla. Joissakin tapauksissa välittäjää on lähestytty sähköpostin välityksellä, jotta vuokralla olevasta tilasta on saatu tietoa. Liikehuoneistojen vuokrasta on koottu Excelin avulla taulukko, joka löytyy suunnitelman liitteistä. Kun liikehuoneistojen vuokrasta on saatu riittävä selvyyys, on myös liiketilan hinta ja kustannukset kohta saatu kirjoitettua suunnitelmaan.

Kilpailijoiden analysointi suoritettiin benchmarking -menetelmää hyödyntäen vierailemalla tärkeimpien kilpailijoiden tiloissa analysoimassa heidän toimintaansa. Tärkeimmiksi kilpailijoiksi valittiin viisi yritystä. Muita kolmea kilpailija-analyysiin sisältyvää yritystä on tarkasteltu Net Scouting -menetelmän avulla. Benchmarking suoritettiin perjantai-iltana, jolloin ravintoloissa on riittävästi asiakkaita liikkeellä. Kaikkiin kilpailijoihin tutustuttiin etukäteen Net Scouting -menetelmää hyödyntäen. Internetistä pyrittiin selvittämään muun muassa yritysten liikevaihdot ja henkilöstömäärät. Itse vierailuiden aikana tarkasteltiin ravintolan asiakkaita pääasiallisen asiakasryhmän määrittämiseksi. Muita tarkasteltavia asioita olivat ravintolan tuotevalikoima, palvelu sekä sisustus. Sisustuksen laatu arvioitiin numerolla 1-5. Samalla tavalla arvioitiin myös ravintolan sijaintia ja hintatasoa. Ravintoloista pyrittiin myös löytämään jokin heikkous sekä vetovoima-tekijä. Kilpailija-analyysi koottiin Excelin avulla taulukoksi, joka on laitettu liiketoimintasuunnitelman liitteeksi. Analyysin tuloksia on avattu itse suunnitelmassa.

Kysyntää selvitettiin haastatteluiden avulla. Haastattelut suoritettiin kilpailijoihin tutustumisen lomassa. Haastateltaviksi poimittiin 15 henkilöä, joita haastateltiin lyhyellä puolistrukturoidulla haastattelu - menetelmällä. Haastateltavien taustatiedoista selvitettiin ikä ja sukupuoli, kotipaikkakunta sekä ammatti. Seuraavaksi selvitettiin heidän baarissa käymisen aktiivisuutta kysymällä kuinka usein he käyvät baarissa sekä missä tai minkä tyyliässä baarissa he useimmiten käyvät. Sitten tiedusteltiin onko heidän mielestään Joensuussa tarvetta jollekin uudelle baarille ja jos on niin minkälaiselle. Viimeiseksi kyseltiin kiinnostusta Rock Bar BTRää kohtaan. Haastateltavat olivat 23 - 36 vuotiaita. Heistä kuusi oli naisia ja loput yhdeksän miehiä. Heidän ammatteihin lukeutuivat muun muassa asiakaspalvelija, jakeluauton kuljettaja, asentajia, laadunvalvoja sekä erilaisia rakennusmiehiä. Baarikäyntien määrä vaihteli parista kerrasta vuodessa kertaan viikossa. Suurin osa kävi baarissa kaksi tai kolme kertaa kuukaudessa. Suosituimpia käyntipaikkoja olivat Ravintola Gloria, Marks Rock Bar, Kerubi, La Barre ja Ilona. Suurin osa vastaajista kaipasi Joensuuhun uutta rock-tyylistä baaria. Esille tuli muun muassa klassista rockia soittava baari. Moni kaipasi rauhallista ja rentoa rock-baaria. Myös laajaa olutvalikoimaa kaipahtiin. Toisessa ääripäässä taas kaipahtiin Cocktail-baaria, josta saisi tyttömäisiä drinkkejä. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että he kävisivät Rock Bar BTR:ssä jos baari Joensuuhun avattaisiin. Osa vastaajista oli todella innoissaan juuri sen tyyliästä paikasta. Osalle se ehkä ei olisi ollut suosikkipaikka, mutta kavereiden mukana siellä voisi käydä.

Seuraavaksi on suoritettu tuotteiden hinnoittelu joka pohjautuu kilpailijoiden analysointiin ja siitä muodostettuun käsitykseen ravintolan hintatasosta. Juomatuotteista on laadittu alustava tuotevalikoima. Tästä luotu lista on liiketoimintasuunnitelman liitteenä. Listasta käy ilmi kaikki suunnitellut juomatuotteet, niiden sisäänostohinnat, myyntihinnat, katetuotto sekä

katetuottoprosentti. Tuotevalikoimaa apuna käyttäen on laadittu arvio ennustetusta keskiostoksesta, joka kertoo yhden myyntitapahtuman keskimääräisen arvon. Kysynnän analysoinnin pohjalta taas laadittiin myyntiennuste, josta selviää päiväkohtaisten myyntitapahtumien arvioidut määrät päivän eri ajankohtina. Tästä on laskettu viikoittaisen myynnin arvo josta edelleen on johdettu kuukausittainen myynti ja vuosimyynti.

Myyntiennusteen ja ennustetun keskiostoksen avulla on saatu laadittua ensimmäisen vuoden tulosenennuste. Tulosenennusteen laatimisessa on käytetty hyödyksi kaikkia jo aiemmin laskettuja kuluja. Puuttuvat osat kiinteistä kuluista on pyritty selvittämään Net Scouting -menetelmän avulla. Osa laskelmaan merkityistä kuluista perustuu melko karkeisiin arvioihin. Samaan tapaan on laadittu myös laskelma pääoman tarpeesta. Laskelmasta käy ilmi kuinka paljon pääomaa yrityksen perustamiseen tarvitaan. Pääoma on jaettu investointeihin ja kahden kuukauden käyttöpääomaan. Ensimmäisen vuoden tulosenennusteen ja pääoman tarpeen avulla on laadittu tulosenennuste ensimmäisille kuudelle vuodelle sekä takaisinmaksusuunnitelma yrityksen lainoille. Kaikki liiketoimintasuunnitelmaan liittyvät laskelmat on laadittu käyttäen Excel - taulukkolaskentaohjelmaa. Laskelmat on laadittu niin, että niiden muokkaaminen tulevaisuudessa olisi mahdollisimman helppoa.

Seuraavaksi on palattu suunnitelmassa taaksepäin ja kirjoitettu puuttuvat osat yrityksen strategioista ja tavoitteista. Näiden kirjoittaminen on tapahtunut ajatustyön tuloksena. Apuna strategioiden laadinnassa ja tavoitteiden määrittämisessä on käytetty suunnitelmaan laadittuja laskelmia ja kaikkia muita asiaan liittyviä suunnitelmaan sisältyviä tietoja.

Seuraavana vuorossa on ollut riskianalyysin laatiminen. Tarkoituksena on ollut kartoittaa yrityksen toimintaan liittyvät riskit ja laatia riskien hallintasuunnitelma. Yrityksen riskeihin kuuluvat markkinariskit, rahoitusriskit ja vahinkoriskit. Kaikista näistä on pyritty tuomaan esille mahdolliset riskit sekä päättämään toimista joilla riskeihin voidaan varautua.

Liiketoimintasuunnitelman viimeiseksi osaksi on laadittu SWOT-analyysi. Analyysin avulla on pyritty arvioimaan yrityksen menestysmahdollisuuksia. Tämä arviointi kuuluu osaksi liiketoimintasuunnitelmaa eikä sillä ole mitään tekemistä tämän työn seuraavassa kappaleessa läpi käytävän hankkeen arvioinnin kanssa.

Liiketoimintasuunnitelman kaikkien osien valmistuttua on suunnitelman ensimmäisen osan eli tiivistelmän kirjoittamisen aika. Tiivistelmän kirjoittaminen on jätetty harkitusti tehtäväksi viimeisenä, jotta tiivistelmään saadaan varmasti kirjattua ylös vain kaikkein oleellisin tieto suunnitelmasta. Tiivistelmää voidaan pitää koko suunnitelman tärkeimpänä osana, sillä se on ensimmäinen kohta jonka esimerkiksi mahdollinen sijoittaja tai rahoittaja suunnitelmasta lukee.

Laaditun liiketoimintasuunnitelman sisältö on seuraavanlainen (Kuvio 3). Suunnitelman sisältö noudattaa pääosin jo aiemmin mainittua Ahosen 2003 kirjoittamaa kirjaa opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen.

1 Tiivistelmä
2 Lähtökohtatilanne
3 Toimiala-analyysi
<ul style="list-style-type: none"> •3.1 Ravintola-ala Suomessa ja Joensuussa •3.2 Säännöt •3.3 Ravintolaliiketoiminnan vuokrat
4 Strategiset ratkaisut, liikeidea ja tavoitteet
<ul style="list-style-type: none"> •4.1 Toiminta-ajatus •4.2 Arvot •4.3 Liikeidea •4.4 Visio •4.5 Strategiat •4.6 Tavoitteet
5 Kohderyhmä- ja kilpailutilanneanalyysi
<ul style="list-style-type: none"> •5.1 Kohdeasiakkaat •5.2 Kysyntä •5.3 Kilpailu
6 Tuotepalvelupaketti
<ul style="list-style-type: none"> •6.1 Juomatuote •6.2 Tupakkatuote •6.3 Musiikkituote •6.4 Palvelutuote •6.5 Hinnoittelu
7 Fyysisten tilojen suunnittelu
<ul style="list-style-type: none"> •7.1 Liikepaikan sijainti ja koko •7.2 Liiketilän hinta ja kustannukset •7.3 Koneet ja tarvikkeet •7.4 Tilankäyttö ja sisustus
8 Markkinointiviestintäsuunnitelma
<ul style="list-style-type: none"> •8.1 Suhdetoiminta •8.2 Mainonta •8.3 Myynninedistäminen •8.4 Myyntitö ja asiakaspalveluprosessi
9 Henkilöstösuunnitelma
<ul style="list-style-type: none"> •9.1 Työntekijän kuvaus •9.2 Organisaatio •9.3 Miehitysuunnitelma ja henkilöstökulut •9.4 Henkilöstön kehitys ja seuranta •9.5 Sidoryhmät
10 Taloussuunnitelma
<ul style="list-style-type: none"> •10.1 Suunnittelulaskelmat <ul style="list-style-type: none"> •10.1.1 Pääoman tarve •10.1.2 Myyntiennuste •10.1.3 Tulosenuste •10.2 Rahoitus •10.3 Talouden seurantasuunnitelma
11 Riskianalyysi
12 SWOT-analyysi

Kuvio 3: Liiketoimintasuunnitelman sisältö

Laadittu liiketoimintasuunnitelma on liitteineen noin 80 sivua. Suunnitelma on niin kattava kuin tässä vaiheessa on ollut mahdollista laatia. Suunnitelmasta ei voida kertoa edellä kuvattua enempää paljastamatta liikesalaisuuden piiriin kuuluvia tietoja.

4.3 Arviointivaihe

Hankkeen onnistumisesta eli laaditun liiketoimintasuunnitelman laadusta pyritään saamaan mahdollisimman hyvä käsitys arvioimalla sitä kahden ulkopuolisen arvioijan avulla sekä itsearvioinnilla. Itsearviointi on näkemys siitä miten onnistuneena kirjoittaja itse laatimaansa suunnitelmaa pitää. Ulkopuoliset arvioijat on pyritty valitsemaan aiheeseen sopiviksi. Ensimmäinen arvioija on Nordea pankin Joensuun toimipisteessä työskentelevä yritysneuvoja. Toinen arvioija on erään espoolaisen baarin ravintolapäällikkö.

Itsearviointin lähtökohtana on suunnitelman laatimiselle asetetut tavoitteet. Suunnitelmasta oli tarkoitus laatia niin kattava kuin tässä vaiheessa on mahdollista. Suunnitelman ei ollut tarkoitus olla vielä tässä vaiheessa täydellinen, sillä yrityksen perustaminen ei ole ajankohtaista vielä muutama vuoteen. Valmis suunnitelma on laajempi ja selvästi yksityiskohtaisempi kuin mitä kirjoittaja alunperin olisi pitänyt riittävän hyvänä pohjana tulevaisuudessa täydennettävälle liiketoimintasuunnitelmalle. Suunnitelman eri osien tekemiseen on nähty todella paljon vaivaa ja monia yrityksen perustamiseen liittyviä asioita on suunniteltu selvästi pidemmälle kuin mitä liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa olisi välttämätöntä. Tämänlaisia asioita ovat esimerkiksi baarin yksityiskohtaisen tuotevalikoiman suunnittelu sekä työvuorojen tarkka suunnittelu. Suunnitelmaa laadittaessa näiden asioiden suunnittelu tuntui kuitenkin tarpeelliselta ja hyödylliseltä, joten ne sisältyvät suunnitelmaan. Laadittu suunnitelma on sisällöltään selkeä ja siitä löytyy kaikki tarpeellinen tieto mitä tarvitaan, jotta yrityksen perustaminen voidaan toteuttaa. Näin ollen kirjoittaja voi olla ylpeä työstään ja voidaan sanoa, että hankkeen tavoitteet on täytetty ja jopa ylitetty.

Ensimmäinen ulkopuolinen arviointi laaditulle liiketoimintasuunnitelmalle pyydettiin pankista, koska pankki tulee toimimaan perustettavan yrityksen merkittävimpänä rahoittajana. Pankin arvion on laatinut Nordea pankin edustaja Joensuun toimipisteestä. Hän toimii pankissa yrityksen pankkineuvojana. Liiketoimintasuunnitelman arvioinnissa hän on lisäksi konsultoinut omaa esimiestään, joten arviointi on pankin näkökulmasta erittäin luotettava. Pankin arvion mukaan suunnitelma on laadittu erittäin hyvin ja asiaan on paneuduttu perusteellisesti. Harva yritystä perustava tulee heille hakemaan lainaa mukanaan yhtä hyvin laadittu suunnitelma. Suunnitelmassa on otettu tarvittavat investoinnit huomioon todella hyvin. Asia mikä monilta liiketoimintasuunnitelman laatijoilta unohtuu tai jää vähemmälle huomiolle on tarvittavan käyttöpääoman määrä, mikä on kuitenkin tässä suunnitelmassa laskettu tarkasti. Laaditussa suunnitelmassa on myös otettu hyvin huomioon liikehuoneiston sijainti sekä yrittäjän omat

ominaisuudet ja liiketoimintaan sitoutuminen. Pankin kannalta suunnitelmaan sisältyvän riskianalyysin tulisi olla tarkemmin laadittu. Riskianalyysiin tulisi sisältyä tarkemmin suunnitelmat siitä miten yritys pystyy toimimaan jos liikevaihto ei vastaakaan asetettuja tavoitteita. Riskianalyysin tulisi myös sisältää tarkemmat tiedot yrityksen tarvitsemista vakuutuksista, erityisesti henkilövakuutusten osalta. Rahoituksen osalta suunnitelmassa on paneuduttu hyvin asiaan vaikka pankin mukaan rahoitus ei tule järjestymään aivan suunnitelmassa määritellyllä tavalla. Pankin mukaan omarahoituksen osuus tulee olla suurempi kuin mitä suunnitelmassa on laskettu. Pankin näkökulmasta katsottuna laadittu suunnitelma antaa kokonaisuudessa kattavan kuvan perustettavasta yrityksestä. Liiketoiminnan kuluihin ja tuottoihin on paneuduttu perusteellisesti ja tarvittavat laskelmat tuleville vuosille on laadittu. Liiketoimintasuunnitelman puutteet löytyvät riskianalyysistä, jota täydentämällä suunnitelma on erittäin hyvä. (Pankin arvio 2015.)

Toista arviota pyydettiin sekä Espoon Uusyrityskeskuselta että eri ravintolayrittäjiltä. Heiltä ei kuitenkaan löytynyt aikaa suunnitelman arviointiin, joten suunnitelman toisen arvioinnin on suorittanut erään espoolaisen baarin ravintolapäällikkö. Hänellä ei valitettavasti ole kokemusta yrittämisestä, mutta ravintolan toiminnan pyörittämisestä kylläkin. Hänen suorittaman arvion mukaan liiketoimintasuunnitelma on laadittu hyvin. Suunnitelmassa on otettu hyvin huomioon kaikki ravintolan perustamiseen liittyvät asiat ja asiaan kuuluvat laskelmat on laadittu huolellisesti. Lisäksi kaikki tarvittavat luvat on esitelty suunnitelmassa hyvin. Hänen mukaansa on hienoa, että suunnitellulle baarille on löytynyt liikeidea jota Joensuusta ei vielä löydy. Hän pitää hyvänä asiana myös sitä, että suunnitelmasta käy selvästi ilmi yrittäjän oma sitoutuminen yrityksen toimintaan. Hän mainitsee, että baarin iskulause on loistavasti mietitty. Kehitettävää tai mietittävää löytyy hänen mukaansa tuotteiden hinnoittelusta ja joistakin tuotevalikoiman osista. Kaiken kaikkiaan suunnitelma on hänen mukaansa toteuttamiskelpoinen. (Ravintolapäällikön arvio 2015.)

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia liiketoimintasuunnitelma Joensuuhun perustettavalle uudelle rock-baarille. Tavoitteena oli, että laadittu suunnitelma olisi niin tarkka kuin tässä vaiheessa on mahdollista laatia. Lisäksi tavoitteena oli oppia yrityksen perustamiseen liittyviä asioita.

Laadittu liiketoimintasuunnitelma on huomattavasti laajempi ja tarkempi kuin mitä kirjoittaja alunperin olisi pitänyt riittävän hyvänä pohjana suunnitelmalle jota kuitenkin tullaan täydentämään tulevaisuudessa. Voidaan siis sanoa, että tämän opinnäytetyön tarkoitus on täytetty erittäin hyvin. Tätä käsitystä tukevat myös työssä mainittujen ulkopuolisten arvioijien näkemykset laaditusta liiketoimintasuunnitelmasta. Laadittu suunnitelma jää

kirjoittajan omaan käyttöön ja on todennäköistä, että suunniteltu yritys sen pohjalta vielä jonakin päivänä perustetaan.

Työn aikana täyttyivät myös muut asetetut tavoitteet. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen oli laaja prosessi, joka on toden teolla avartanut kirjoittajan käsitystä siitä mitä yrittäjäksi ryhtyminen vaatii. Yrittäjäksi ryhtyminen ja suunnitellun liiketoiminnan käynnistäminen tulee olemaan haasteellista ja sitä varten joudutaan tekemään vielä paljon työtä. Tämän työn aikana kirjoittajan oma tahto yrittäjäksi ryhtymisestä on kuitenkin vain kasvanut, joten tämän työn pohjalta on hyvä lähteä tätä tietä kulkemaan.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Ahonen, J. 2003. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Restamark.

Alikoski, R. 2009. Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki: WSOY.

Heikkilä, P. & Viljanen, R. 2000. Yritystoiminta hotelli-, ravintola- ja matkailualalla. Juva: Bookwell.

Holopainen, T. 2012. Yrityksen perustamisopas - käytännön perustamistoimet. 21. uudistettu painos. Jyväskylä: Bookwell.

Ideasta kasvuyritykseksi. 2000. McKinsey & Company. Porvoo: WSOY.

Järvelin, K. 1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Jyväskylä: Gummerus.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.

Moritz, S. 2005. Service Design: Practical access to an evolving field. Köln: Köln International School of Design.

Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus.

Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkelle. 8. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Ruuska, M. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma. 5. uudistettu painos. Kuopio: Finnvera.

Viitala, J. 2006. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Jyväskylä: Gummerus.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: Otava.

Yrityksen perustajan opas. Silta yrittäjyyteen. 2006. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Sähköiset lähteet

Benchmarking-menetelmä. 2015. Lahden ammattikorkeakoulu. Viitattu 31.3.2015.
http://tykes.lpt.fi/methods_docs/BENCHMARKING_MENETELMAKORTTI2.pdf

Carlsberg Group. 2013. Tutkimus: Suomessa oluen ravintolakulutus Länsi-Euroopan alhaisin. Viitattu 17.2.2015.
<http://www.sinebrychoff.fi/Media/uutiset/Pages/TutkimusSuomessaoluenravintolakulutusL%C3%A4nsi-Euroopanalhaisin.aspx>

E-conomic. 2015. Benchmarking - mitä tarkoittaa benchmarking? Viitattu 31.3.2015.
<https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/benchmarking>

Haastattelu. 2015. OK-opintokeskus. Viitattu 1.4.2015. <http://ok-opintokeskus.fi/node/120>

Halla, T. 2014. Ruotsi päihittää Suomen matkailu- ja ravintola-alan myynnissä. Maaseudun tulevaisuus. Viitattu 17.2.2015. <http://www.maaseuduntulevaisuus.fi/politiikka-ja-talous/ruotsi-p%C3%A4ihitt%C3%A4%C3%A4-suomen-matkailu-ja-ravintola-alan-myynt%C3%A4-1.76924>

Hänninen, J. 2013. Konkurssit lisääntyneet neljänneksellä matkailu- ja ravintola-alalla. Helsingin sanomat. Viitattu 17.2.2015. <http://www.hs.fi/talous/a1385433633988>

Jänkälä, S. 2014. Matkailu. Toimialaraportti. Viitattu 16.2.2015. http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2274/Matkailu_joulukuu_2014.pdf

Järvinen, J., Vataja, I. & Tuominen, T. 2011. Matkailu- ja ravitsemisalan taustaselvitys. Viitattu 16.2.2015. http://www.oph.fi/download/138584_Matkailu-ja_ravitsemisalan_taustaselvitys_lg.pdf

Koljonen, K. 2012. Alkoholista enää kymmenes juodaan ravintoloissa. Maaseudun tulevaisuus. Viitattu 17.2.2015. <http://www.maaseuduntulevaisuus.fi/politiikka-ja-talous/alkoholista-en%C3%A4%C3%A4-kymmenes-juodaan-ravintoloissa-1.13515>

Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi. 2009. PK-yrityksen riskienhallinta. Viitattu 31.3.2015. <http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot.html>

Matkailu- ja ravintola-ala lyhyesti. 2015. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa. Viitattu 16.2.2015. <https://www.mara.fi/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti/>

OK-opintokeskus. 2015. SWOT-analyysi. Viitattu 31.3.2015. <http://ok-opintokeskus.fi/swot-analyysi>

PAM. 2014. Joka viides aikoo vähentää matkailu- ja ravintolapalveluiden käyttöä. Tiedote. Palvelualojen ammattiliitto PAM. Viitattu 17.2.2015. <https://www.pam.fi/uutiset/tiedote/2014/11/joka-viides-aikoo-vahentaa-matkailu-ja-ravintolapalveluiden-kayttoa.html>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Viitattu 1.4.2015. http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L6_3.html

Starttiraha. 2015. Starttiraha -aloittavan yrittäjän tuki. TE-palvelut. Viitattu 12.3.2015. http://te-palvelut.fi/te-fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html

SWOT-analyysi. 2015. PK-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Viitattu 31.3.2015. <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>

Tenkanen, T. 2014. Matkailu- ja ravintola-alan ahdinko jatkuu. Kansan Uutiset. Verkkolehti. Viitattu 17.2.2015. <http://www.kansanuutiset.fi/uutiset/kotimaa/3191737/matkailu-ja-ravintola-alan-ahdinko-jatkuu>

Verkkosisältöjen ideointi ja ideointimenetelmiä. 2005. Viitattu 20.3.2015. http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/sistuoet/luennot/luento2/luento2_sivu4.html

Yrittäjä. 2013. Yrittäjä.net. Viitattu 12.3.2015. <http://yrittaja.net/>

Yrityksen perustamisopas. 2014. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa. Viitattu 13.2.2014. <http://mara.fi/yrityksen-perustaminen-matkailu-ja-ravintola-/>

Yrityksen perustamisopas. 2015. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa. Viitattu 14.1.2015. <https://www.mara.fi/yrityksen-perustaminen-matkailu-ja-ravintola-/>

Muut lähteet

Pankin arvio. 2015. Kirjallinen arviointi liiketoimintasuunnitelmasta. Laatija: Yrityksen pankkineuvoja. Nordea Pankki Suomi. Joensuu. Viitattu 21.4.2015.

Ravintolapäällikön arvio. 2015. Kirjallinen arviointi liiketoimintasuunnitelmasta. Laatija: Erään espoolaisen baarin ravintolapäällikkö. Espoo. Viitattu 26.4.2015.

Kuviot

Kuvio 1: Liiketoimintasuunnitelma prosessi	18
Kuvio 2: 8x8 -menetelmä	43
Kuvio 3: Liiketoimintasuunnitelman sisältö	48

Liitteet

Liite 1: Rock Bar BTR -liiketoimintasuunnitelma baariyrityksen perustamiseksi	57
---	----

Liite 1: Rock Bar BTR -liiketoimintasuunnitelma baariyrityksen perustamiseksi

Rock Bar BTR

Liiketoimintasuunnitelma baariyrityksen perustamiseksi

Laatinut: Rieppo Jani

Päivämäärä 7.4.2015

Sisällys

- 1 Tiivistelmä
- 2 Lähtökohtatilanne
- 3 Toimiala-analyysi
 - 3.1 Ravintola-ala Suomessa ja Joensuussa
 - 3.2 Säännöt
 - 3.3 Ravintolaliiketoiminnan vuokrat
- 4 Strategiset ratkaisut, liikeidea ja tavoitteet
 - 4.1 Toiminta-ajatus
 - 4.2 Arvot
 - 4.3 Liikeidea
 - 4.4 Visio
 - 4.5 Strategiat
 - 4.6 Tavoitteet
- 5 Kohderyhmä- ja kilpailutilanneanalyysi
 - 5.1 Kohdeasiakkaat
 - 5.2 Kysyntä
 - 5.3 Kilpailu
- 6 Tuotepalvelupaketti
 - 6.1 Juomatuote
 - 6.2 Tupakkatuote
 - 6.3 Musiikkituote
 - 6.4 Palvelutuote
 - 6.5 Hinnoittelu
- 7 Fyysisten tilojen suunnittelu
 - 7.1 Liikepaikan sijainti ja koko
 - 7.2 Liiketilán hinta ja kustannukset
 - 7.3 Koneet ja tarvikkeet
 - 7.4 Tilankäyttö ja sisustus
- 8 Markkinointiviestintäsuunnitelma
 - 8.1 Suhdetoiminta
 - 8.2 Mainonta
 - 8.3 Myynninedistäminen
 - 8.4 Myyntityö ja asiakaspalveluprosessi
- 9 Henkilöstösuunnitelma
 - 9.1 Työntekijän kuvaus
 - 9.2 Organisaatio
 - 9.3 Miehityssuunnitelma ja henkilöstökulut
 - 9.4 Henkilöstön kehitys ja seuranta
 - 9.5 Sidosryhmät
- 10 Taloussuunnitelma
 - 10.1 Suunnittelulaskelmat
 - 10.1.1 Pääoman tarve
 - 10.1.2 Myyntiennuste
 - 10.1.3 Tulosennuste
 - 10.2 Rahoitus
 - 10.3 Talouden seurantasuunnitelma
- 11 Riskianalyysi
- 12 SWOT-analyysi
- Lähteet
- Kuvat
- Kuviot
- Taulukot
- Liitteet